

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Student:	Bc. Markéta Šimová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Šimová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

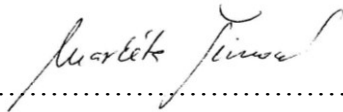
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4 a 5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....

Bc. Markéta Šimová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Renému Hellebrandovi a Michaele Smrčkové, DiS., se kterými jsem měla možnost spolupracovat, za poskytnuté informace a jejich ochotu.

Rovněž mnohokrát děkuji panu doc. Ing. Petrovi Krejčímu, Ph.D. za velmi kladný přístup, poskytnuté informace, připomínky a ochotu nejen při dotazníkovém šetření, ale i poskytování názorů a připomínek při posouzení reálnosti navržených doporučení.

V poslední řadě bych chtěla velmi poděkovat paní Ing. Andrei Čopíkové za cenné rady a připomínky a rovněž za její trpělivost a ochotu.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	8
2.1	Metodika diplomové práce a použité vědecké metody	8
2.2	Řízení lidských zdrojů	8
2.3	Personální činnosti.....	10
2.4	Personální plánování.....	11
2.4.1	Proces personálního plánování.....	12
2.5	Získávání zaměstnanců.....	13
2.5.1	Role a odpovědnosti při získávání a udržení zaměstnanců	13
2.5.2	Proces získávání zaměstnanců	15
2.5.3	Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců.....	26
2.6	Výběr zaměstnanců.....	27
2.6.1	Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců	28
2.6.2	Proces výběru zaměstnanců	29
2.6.3	Zásada „3E“	30
2.6.4	Metody výběru zaměstnanců.....	32
2.6.5	Validita ve výběru	39
2.6.6	Závěrečné fáze.....	40
3	Charakteristika organizace	42
3.1	Charakteristika Operačního centra ABB Ostrava.....	43
3.1.1	Stav zaměstnanců v CZOPC Ostrava.....	44
3.2	Charakteristika personálního oddělení v ABB	46
3.2.1	Komunikace mezi HR oddělením a pobočkami.....	46
3.2.2	Rozdělení HR aktivit.....	48
3.3	Organizační struktura personálního oddělení ABB v CZOPC Ostrava	49

3.3.1	Organizační struktura personálního oddělení CZOPC v minulosti.....	50
3.3.2	Organizační struktura personálního oddělení CZOPC nyní.....	50
3.3.3	Organizační struktura personálního oddělení CZOPC v budoucnu	51
4	Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	52
4.1	Personální plánování CZOPC.....	52
4.2	Popis pracovních pozic	53
4.2.1	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa	55
4.3	Zdroje získávání zaměstnanců	55
4.4	Metody získávání zaměstnanců	56
4.4.1	Metody pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	56
4.4.2	Metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	57
4.4.3	Použití metod získávání pracovníků	63
4.4.4	Finanční kritérium u metod získávání pracovníků	64
4.5	Dokumenty	65
4.5.1	Shromažďování dokumentů a informací a jednání s uchazeči.....	65
4.6	Neúspěšné získávání pracovníků	65
4.7	Předvýběr.....	66
4.8	Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců	66
4.9	Výběr zaměstnanců.....	67
4.9.1	Metody výběru	67
4.10	Proces a časový rámec získávání a výběru zaměstnanců.....	70
4.11	Náklady na získávání a výběr	72
4.12	Přijetí nového zaměstnance.....	72
4.13	Vysoká škola báňská – Fakulta elektrotechniky a informatiky	73
4.13.1	Nezaměstnanost absolventů VŠB - FEI	73
4.13.2	Jazyková vybavenost.....	74

4.13.3	Formy spolupráce společnosti ABB a VŠB-FEI.....	77
4.13.4	Vyhodnocení dotazníku.....	78
5	Návrhy a doporučení.....	81
5.1	Doporučení k výběrovému pohovoru	81
5.2	Doporučení k rozšíření povědomí o ABB	81
5.2.1	Externí učitelé ABB	82
5.2.2	Prezentace výběrového řízení CZOPC ABB	82
5.2.3	Inzerce na stazevefirmach.cz.....	82
5.2.4	Facebookové stránky Abbsolvent Z Abb	83
5.3	Doporučení ke zlepšení jazykové vybavenosti studentů	84
5.3.1	Využití jazykových škol.....	84
5.3.2	Zaměstnanec CZOPC ABB jako externí učitel.....	85
5.3.3	Výuka zahraničními stážisty	86
5.3.4	Výuka angličtiny pro vybrané studenty	87
5.4	Doporučení k získání kvalitních absolventů.....	87
6	Závěr.....	89
	Seznam použité literatury.....	90
	Seznam zkratk	95
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	96
	Seznam příloh	97

1 Úvod

V dnešní době, kdy je na trhu tzv. hyperkonkurence, která vede společnosti k intenzivnímu konkurenčnímu chování a zavádění inovací, je nutné, aby veškeré činnosti a procesy v podniku probíhaly tak, jak mají. Tyto činnosti a procesy zajišťují ve společnosti lidé, proto se považují za nejcennější zdroj každého podniku. Vytvářejí pro podnik přidanou hodnotu především jako nositelé lidského kapitálu. A tak jako do jiných kapitálů, musí společnost do získání a udržení lidského kapitálu investovat.

Každá společnost chce mít ty nejlepší zaměstnance, kteří jsou nositelé kvalitního lidského kapitálu. Cílem každé společnosti by tedy mělo být úspěšné získání a následně i úspěšný výběr toho nejvhodnějšího kandidáta na správné místo a ve správný čas.

Tématem této diplomové práce je proto získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci. Organizací, která byla vybrána pro tuto práci, je Operační centrum ABB Česká republika v Ostravě, které je jedno ze dvou operačních center ABB na světě. Druhé sídlí v Indii v Bengalúru. Toto operační centrum je sídlem evropského inženýringu pro divizi Procesní automatizace ABB a minulý rok oslavilo 10 let svého působení. Během posledních dvou let zaznamenalo více než 50 % nárůst zaměstnanců a ve svém portfoliu má vysoce kvalifikované a stabilní zaměstnance, kteří provádějí inženýring pro jednotky po celé Evropě. Středisko nabízí skvělé uplatnění například pro studenty Vysoké školy báňské v Ostravě a pracovní příležitosti pro inženýry v celém regionu. Společnost má zájem nabírat čím dál větší počet absolventů této vysoké školy, především absolventy Fakulty elektrotechniky a informatiky. Problémem je však jejich nedostatečná znalost anglického jazyka.

Cílem této práce je analyzování systému získávání a výběru v Operačním centru ABB v Ostravě, nalézt případné nedostatky v tomto procesu a navrhnout možná doporučení, které by tyto nedostatky odstranily. Dalším cílem je analyzovat možnosti získávání absolventů Fakulty elektrotechniky a informatiky při VŠB, příležitosti a případné problémy, stejně jako požadavky na budoucí zaměstnání studentů VŠB-FEI a navrhnout doporučení, která by vedla k efektivnějšímu procesu získávání studentů a absolventů VŠB-FEI ve společnosti ABB v Ostravě.

První částí diplomové práce je metodika a vědecké metody, které byly použity v této práci a teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru zaměstnanců, které byly získány na základě prostudování příslušné odborné literatury. Tyto poznatky jsou následně využity v druhé části této práce, kde je nejdříve charakterizována jak společnost ABB, tak Operační centrum této společnosti a kde je analyzován systém získávání a výběru zaměstnanců v Operačním centru ABB v Ostravě. Součástí této kapitoly je také analýza VŠB – Fakulty elektrotechniky a informatiky, jejich vzájemné spolupráce a analýza kvalifikace studentů FEI a jejich požadavků na budoucí zaměstnání pomocí dotazníkového šetření. V poslední části jsou navržena možná doporučení, která by mohla vést k eliminaci zjištěných problémů.

Veškeré informace byly čerpány ze zdrojů, které jsou uvedeny v závěru této práce.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Tato část se zaměřuje na teoretické poznatky týkající se získávání a výběru zaměstnanců. Znalost těchto teoretických východisek je nezbytným předpokladem pro úspěšné získávání a výběr nových zaměstnanců v praxi.

2.1 Metodika diplomové práce a použité vědecké metody

Pro vypracování této diplomové práce je nutno použít několik metod, pomocí kterých bude možné získat informace a následně je interpretovat. Postup vypracování této práce je následující:

1. krok: Zpracování teoretických východisek získávání a výběru zaměstnanců na základě studia české a zahraniční odborné literatury. V tomto kroku budou využity metody jako analýza, syntéza, indukce a dedukce.
2. krok: Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. V tomto kroku budou využity metody jako pozorování a strukturované a polo-strukturované rozhovory.
3. krok: Dotazování studentů VŠB-FEI. V rámci dotazníkového šetření budou použity jak otevřené, uzavřené tak polo uzavřené otázky.
4. krok: Zpracování dat na základě doposud využitých metod.
5. krok: Na základě provedené analýzy dat bude navrženo doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru ve vybrané organizaci.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Kucharčíková a Průcha (2007), řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří jsou označováni jako nejcennější majetek organizace a kteří jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění konkurenční výhody organizace a to prostřednictvím získávání, rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců a jejich vysokého pracovního výkonu (Tureckiová, 2004).

Podle provedených analýz úspěšnosti fungování firem je prokazatelné, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je právě schopnost kvalitně a efektivně zabezpečit lidské zdroje (Kleibl a kol, 2001).

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci znamená zajistit, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je produktivně využívala. Zabezpečování lidských zdrojů je dále spojeno se vstupem nových zaměstnanců do organizace, ale také i s uvolňováním lidí. V neposlední řadě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

S koncepcí řízení lidských zdrojů se pojí také pojem personální řízení, který se považuje za vývojovou etapu řízení lidských zdrojů (Tureckiová, 2004).

Podle Armstronga (2007) řízení lidských zdrojů v porovnání s tradičním personálním řízením klade větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování více odpovídají tomu, o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu.

Jak uvádí Armstrong (2007) ve své knize, může být tento přístup nebezpečný a to především proto, že manažeři, kteří získávají lidi „k obrazu svému“, zachovávají tímto v organizaci kulturu, která mohla být v minulosti úspěšná, ale nyní už je dysfunkční kvůli novým okolnostem. Tato tendence tak brání podniku oživit kulturu lidmi, kteří se snaží „vzepřít systému“ a přijít s novými myšlenkami. Proto by zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu řízení lidských zdrojů mělo znamenat radikální změny v myšlení o schopnostech potřebných v budoucnu k dosažení trvalého růstu a k dosažení změny kultury.

Potřebu lidských zdrojů v organizaci je podle Armstronga (2007, s. 302) nutné pochopit z hlediska:

- počtu potřebných lidí v souvislosti s plánovanými činnostmi;

- dovedností (kvalifikace) potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků i s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů;
- vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí, vývoje na trhu výrobků nebo zavádění nové technologie;
- plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a flexibilita, které signalizují potřebu lidí s různými postoji, přesvědčením a osobními charakteristikami.

2.3 Personální činnosti

„Představují tzv. výkonnou část práce personálního útvaru v podniku. Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje, koordinuje a kontroluje“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 201).

Mezi základní personální činnosti patří (Dvořáková, 2012):

- **analýza práce a vytváření pracovního úkolu**, kde můžeme zařadit především analýzu obsahové stránky práce, pracovních podmínek a specifikování požadavků na pracovníka,
- **plánování lidských zdrojů**, tj. plánování potřebného počtu a struktury pracovníků a naplánování procesů vedoucí k pokrytí těchto potřeb,
- **získávání, výběr a adaptace**, tj. určení způsobů a metod pokrytí potřeby pracovníků, orientace nově přijatých pracovníků, ale také ukončování pracovního poměru,
- **interní mobilita**, tj. rozmístění stávajících zaměstnanců a jejich převedení na jinou pracovní pozici nebo povýšení,
- **organizace práce a pracovní podmínky**, tj. faktory, které působí na pracovníky i další komponenty pracovního procesu a ovlivňují tak jeho průběh,
- **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** jako jedna z významných oblastí sociální politiky EU,
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**, kde patří například zpracování metod hodnocení pracovníka,

- **vzdělávání a rozvoj**, tj. nalezení potřeb vzdělávání pracovníků a rozvoje managementu, dále plánování, příprava a následné hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- **odměňování a zaměstnanecké výhody**, kde můžeme zařadit mzdový systém, tvorbu a implementaci zaměstnaneckých výhod apod.,
- **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání**, tj. přímá či nepřímá účast pracovníků na řízení,
- **péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj**, pod kterými si můžeme představit např. volnočasové aktivity, sociální služby apod.,
- **komunikace a informování zaměstnanců**, tj. způsob využívání komunikačních médií, komunikace mezi zaměstnanci a jejich informovanost,
- **personální informační systém**, tj. jeho tvorba a implementace při správě personální administrativy i ke komunikaci uvnitř organizace.

2.4 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů stanovuje, jaká je potřeba lidských zdrojů, která je požadovaná organizací v zájmu dosažení strategických cílů. Proto se řadí mezi jedny z nejdůležitějších úkolů v organizaci.

Personální plánování převádí personální strategii do každodenních aktivit organizace. Nezabývá se jen zabezpečením požadovaného počtu zaměstnanců, jejich strukturou a kvalifikací, ale má i dimenzi kulturní, která je odvozena od hodnot, očekávání, chování apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Cílem je získat a udržet si lidi, které organizace potřebuje a to jak v požadované kvantitě, tak kvalitě, tzn. s požadovanými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi. Dalším cílem je předcházet problémům, které souvisí s přebytkem nebo nedostatkem pracovní síly, formovat pracovní sílu tak, aby přispívala k adaptaci v nejistém a měnícím se prostředí, dále snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pracovní síly a to především v době, kdy je nabídka pracovní síly s odpovídající kvalifikací nedostatečná a v neposlední řadě je cílem

personálního plánování také zvýšit využití zaměstnanců například zaváděním flexibilnějších systémů práce (Armstrong, 2007).

Personální útvar může strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování o získávání podložit (Dvořáková, 2004, s. 148):

1. analýzami vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání k odhadu demografické, sociální, kvalifikační a profesní struktury uchazečů a
2. analýzami vnitropodnikové pracovní síly podle druhu práce nebo klasifikace zaměstnání ke zjištění vývoje fluktuace nových zaměstnanců, fluktuace dlouhodobějších zaměstnanců, vnitřní mobility a povýšení.

2.4.1 Proces personálního plánování

Proces personálního plánování popisuje ve své knize Dvořáková (2004) takto:

1. Bilance práce a inventarizace stávajících zaměstnanců (jejich počtu, struktury a pracovních kompetencí) a odhad jejich disponibilního stavu k určitému termínu po zohlednění předpověditelných změn (např. odchod do důchodu, úpravy pracovní doby aj.);
2. předpověď poptávky po pracovní síle (kolik, jakou, kdy a kde) podle cílů a požadavků podnikatelského plánu;
3. zpracování dílčích personálních plánů;
4. kontrola a hodnocení plnění personálních plánů.

Plánování lidských zdrojů se většinou provádí u velkých organizací. U malých nelze počítat s tím, že čas a náklady, které jsou na plánování vynaložené, se vrátí ve vyšším využití pracovní síly (Dvořáková, 2007).

2.5 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je úvodní etapou procesu obsazování volných pracovních míst, jejímž cílem je identifikovat, oslovit, přilákat a najmout dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady na základě potřeb organizace (Šikýř, 2012).

Jak tvrdí Dvořáková (2012, s. 145), „tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče efektivnost procesu získávání zvyšuje. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a požadavcích na uchazeče, který si tak může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Zaměstnavatel by proto měl zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představit svou organizační kulturu. Jen tak lze vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci a stimuluje k pracovnímu výkonu.“

2.5.1 Role a odpovědnosti při získávání a udržení zaměstnanců

Do procesu získávání a udržení lze zapojit každého v organizaci. Několik způsobů, jak se linioví manažeři, HR manažeři (personalisté) a další zaměstnanci podílejí na náboru a udržení zaměstnanců jsou shrnuty v Tab. 2.1.

Tab. 2.1: Role a odpovědnosti při získávání a udržení zaměstnanců

Linioví manažeři	HR manažeři (personalisté)	Zaměstnanci
<ul style="list-style-type: none"> • Pracují s personalisty na rozvíjení cílů a plánů získávání zaměstnanců, které souvisejí se strategickými cíli a potřebami organizace a adresují zaměstnanecké záležitosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracují s liniovými manažery k definici cílů a plánů získávání zaměstnanců, které budou v souladu s cíli a plány organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otevřeně diskutují krátkodobé i dlouhodobé cíle k zajištění rozvojových plánů a plánů získávání zaměstnanců.
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjí pochopení vazeb, které existují mezi aktivitami získávání zaměstnanců, jinými aspekty systému řízení lidských zdrojů a dlouhodobějším udržením si zaměstnance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definují aktivity získávání a aktivity k udržení zaměstnanců, které se podílejí na vytvoření integrovaného a konsistentního HR prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Při vyhledávání práce zvažují všechny aspekty HR systému v organizaci před konečným rozhodnutím, kde budou pracovat.
<ul style="list-style-type: none"> • Pomáhají informovat všechny potenciálně kvalifikované interní kandidáty o otevřených pozicích. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocují výstupy získávání zaměstnanců a vymýšlejí inovativní praktiky k zajištění dostatečného množství kvalifikovaných uchazečů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Účastní se aktivit získávání zaměstnanců jako doporučení známých do společnosti a vytváření dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele.
<ul style="list-style-type: none"> • Zjišťují informace o trendech na zaměstnaneckém trhu k porozumění jejich implikací pro získávání a udržení talentů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytují tréninky podle potřeb liniových manažerů a zaměstnanců zapojených do aktivit získávání nových zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> • Používají znalosti o tom, jaké praktiky získávání zaměstnanců používá konkurence, k podpoře vývoje inovativních a efektivnějších praktik získávání a nástrojů.
<ul style="list-style-type: none"> • Podporují zaměstnance v jejich rozvoji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorují retenční zvyky k diagnostikování potencionálních problémů. Používají výstupová interview, zaměstnanecké ankety atd. k identifikaci potřebných zlepšení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracují s HR manažery a liniovými manažery k podpoření zaměstnanecké diversity.
<ul style="list-style-type: none"> • Rozumí a řídí se příslušnými právními předpisy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvářejí plány získávání zaměstnanců a zajišťují databázi kvalifikovaných interních i externích kandidátů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhledávají informace o volných pozicích v organizaci a aktivně motivují vhodné interní kandidáty k aplikaci na tyto pozice.

Zdroj: Jackson, Schuler, Werner (2011, s. 195) – upraveno

2.5.2 Proces získávání zaměstnanců

V tomto procesu existují dvě strany, které stojí proti sobě. Na straně jedné je organizace, která má potřebu pracovní síly a na straně druhé je potenciální uchazeč o práci, který hledá vhodné zaměstnání nebo může být již stávajícím zaměstnancem této organizace a má zájem o jiné pracovní místo (Koubek, 2007).

Organizace by měla usilovat o to, aby uchazeči, z kterých bude vybírat, byli jak způsobilí k zastávání pracovní pozice, tak aby měli určitý rozvojový potenciál, který zajistí budoucí nároky práce v organizaci. V současné době sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti uchazečů především jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k adaptaci na firemní kulturu a schopnosti chování uchazečů na pracovních pozicích (Kociánová, 2010).

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi organizací a uchazeči, aby byla dostatečná odezva na nabídku zaměstnání v organizaci.

Tu může ovlivnit jak sama nabídka zaměstnání (její obsah a způsob informování o daném pracovním místě), vnitřní podmínky organizace, které jsou organizací do jisté míry ovlivnitelné, ale také neovlivnitelné vnější podmínky (Koubek, 2007).

Celý proces získávání pracovníků probíhá ve 12 krocích, jejichž dodržováním se podle Koubka (2007, s. 131) organizace vyhne časovým i jiným ztrátám:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází zpravidla z plánování potřeby pracovníků v organizaci, které vychází z podnikatelských záměrů firmy. Zde můžeme zahrnout například plánovaný vývoj tržeb, nákladů a investic, předpokládaná racionalizační opatření apod. Jak tvrdí Stýblo, Urban a Vysokajová (2011) je nutné se v případě plánování potřeby nových zaměstnanců zaměřit i na vývoj věkové struktury pracovní síly v podniku. Měli bychom vytvářet prognózy potřeby nových zaměstnanců a soustavně analyzovat měnící se stav zaměstnanců v důsledku nově vytvořených pracovních míst, předpokládaného odchodu pracovníků do důchodu, očekávaných úbytků firemních pracovníků v důsledku fluktuace apod.

Samozřejmě musí tato identifikace probíhat s předstihem před celou realizací vlastního získávání. (Koubek, 2007)

2. Popis a specifikace pracovního místa

Jak tvrdí Kociánová (2010, s. 41), „pracovní místo (pracovní pozice či pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst.“

Podrobná analýza pracovního místa je nutná především k tomu, aby organizace věděla, koho s nabídkou pracovního místa oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaké budou rozhodující kritéria pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Popis pracovního místa podle Foot a Hook (2002) obecně obsahuje:

- název pracovního místa,
- struktura podřízenosti (komu je držitel místa podřízen a za co je odpovědný),
- účel pracovního místa,
- hlavní povinnosti.

Podle Foot a Hook (2002) je možné popis pracovního místa rozšířit také o pracovní podmínky (pracovní doba, prostředí), mzdový stupeň, výkonové normy apod.

Podle Armstronga (2007) by měl být popis pracovního místa rozšířen i o informace o zvláštních požadavcích, pod kterými si můžeme představit např. pohyblivé pracoviště, cestování, neobvyklá pracovní doba (práce o víkendech, svátcích), příležitosti ke vzdělání, kariéře apod.

Specifikace pracovního místa jsou požadavky na vzdělání, kvalifikaci, odborné schopnosti a zkušenosti na držitele daného pracovního místa (Armstrong, 2007).

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011) můžeme specifikovat pracovní místo pomocí těchto bodů:

1. Fyzické požadavky – zdravotní stav, vzhled, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, mluva apod.
2. Duševní požadavky – inteligence či intelektuální schopnosti (vzdělání, jazykové znalosti, schopnost ovlivňovat ostatní, řešit problémy apod.)
3. Dovednosti – psychotronické (týkající se přesnosti a rychlosti) a sociální (komunikace s jinými zaměstnanci, schopnost lidi vést, vyjednávat, prezentovat apod.)
4. Vzdělávání a kvalifikace – takové, které je nezbytné k výkonu dané pracovní pozice
5. Pracovní zkušenosti - z podobných pracovních míst, zkušenosti s rozhodováním apod.
6. Charakteristiky osobností, motivace a postoje – povaha, názory, temperament apod.

3. Zvážení alternativ

Každá organizace by měla před rozhodnutím získání nového zaměstnance zvážit méně nákladné alternativy, které má k dispozici.

Mezi alternativní možnosti patří například zrušení pracovního místa nebo rozdělení práce mezi již stávající pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, využití outsourcingu apod. Samozřejmostí pak ale jsou odlišné kroky získávání a výběru zaměstnanců - např. odlišné metody nebo kritéria výběru (Koubek, 2007).

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa jsou velmi obsáhlé dokumenty, proto je vhodné vybrat pouze ty nejdůležitější požadavky, aby nedocházelo ke zvýšení nákladů na zveřejnění. Je nutné uvést takové požadavky, aby neodradily vhodné potenciální uchazeče a to hlavně z toho důvodu, že řada schopností pracovníka je doformována až při samotném výkonu práce. Měly by být však uvedeny takové charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, bez kterých nelze danou práci vykonávat (Koubek, 2007).

Organizace by si podle Koubka (2007) měla tyto požadavky roztrždit na:

- nezbytné (bez nich nelze práci vykonávat);
- žádoucí (nejdou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka, ale mohou přispívat k lepšímu výkonu práce. Mohou být však v průběhu zaměstnání splněny formou vzdělávání, které organizuje zaměstnavatel);
- vítané (nejdou bezpodmínečně nutné, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci);
- okrajové (je možné je zajistit jinak).

V nabídce volného pracovního místa je nutné uveřejnit všechny nezbytné požadavky, některé požadavky žádoucí, případně požadavky vítané. V tomto hierarchickém pořadí budou rozhodující při předvýběru a následně výběru pracovníků, kde může být rozhodujícím kritériem také splnění požadavků okrajových. (Koubek, 2007)

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Pracovní místo může být obsazeno jak ze zdrojů z vnitřního trhu práce, tak z vnějšího.

Mezi **vnější lidské zdroje** patří podle Synka a Kislingerové (2010) zaměstnanci, kteří byli uvolněni v důsledku technického pokroku, změny struktury výroby či organizačních změn, či zaměstnanci, kteří chtějí přejít na náročnější pracovní místo nebo z jiných důvodů změnit pracoviště.

Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je především znalost vlastností a schopností zaměstnanců, vyšší stabilita těchto zaměstnanců a hlavně nižší náklady na pořízení (Synek, Kislingerová, 2010).

Podle Dvořákové (2007) dále zvyšuje pracovní spokojenost stávajících zaměstnanců, jejich pracovní morálku a motivaci, posiluje organizační kulturu a zvyšuje využití zkušeností pracovníka nabytých v organizaci.

Tato metoda má ale i své **nevýhody**. Nevýhodou využití vnitřních zdrojů je omezený výběr, podniková „slepota“, rivalita mezi zaměstnanci, vyšší náklady na vzdělávání, hrozba tzv. „automatického“ povyšování a zklamání kolegů, které se může projevit menším uznáním (Vochozka, Mulač et al., 2012).

Mezi **vnější lidské zdroje** patří podle Dvořákové (2007)

- a) studenti,
- b) absolventi škol,
- c) uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v evidenci na úřadu práce,
- d) občané se zdravotním postižením,
- e) ženy v domácnosti,
- f) ženy vracející se z mateřské dovolené,
- g) občané v produktivním věku,
- h) cizinci.

I vnější zdroje mají své výhody a nevýhody. **Výhodou** je podle Vochozky a Mulače (2012) získání „nové krve“, která má jiný náhled na věc a odlišné přístupy řešení problémů, širší možnost výběru a přesné pokrytí potřeby.

Nevýhodou jsou vyšší náklady na hledání, zvyšování fluktuace v organizaci, neznalost podniku, riziko zkušební lhůty, dále blokování kariérového růstu interních zaměstnanců, negativní účinek na podnikové klima a dlouhé období adaptace nového zaměstnance (Vochozka, Mulač et al., 2012).

Organizace většinou dávají přednost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, jelikož odpadá velmi zdoluhavá adaptace na práci v organizaci, dále odpadají náklady na drahou inzerci, výběr je jednodušší a rychlejší apod. Až v případě, že nelze pokrýt pracovní místo z vnitřních zdrojů, přechází organizace k možnosti získání zaměstnance ze zdrojů vnějších (Koubek, 2007).

6. Volba metod získávání pracovníků

„Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli“ (Koubek, 2007, s. 135).

Metod získávání pracovníků je celá řada. Hroník (2007) ve své knize uvádí tyto:

Individuální kontakty

Sami se hlásící uchazeči

Tato metoda se týká především velkých společností a v podmínkách konkurenčních pracovních trhů, kde organizace trvale vytváří image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele a tím, bez použití inzerce a dalších nákladných forem získávání, láká spontánní uchazeče (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Doporučení zaměstnancem

Na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých lze nalézt vhodného kandidáta. Získáváme tímto doporučení od osoby, která může organizaci poskytnout důvěryhodné a bližší informace o potenciálním zaměstnanci, než jaké je organizace schopna získat na základě pouhého životopisu (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Oslovení bývalých zaměstnanců

Oslovení zaměstnanců, se kterými byl rozvázán pracovní poměr v dobách recese, restrukturalizace, zeštíhlování firmy apod. (Hroník, 2007).

Oslovení předem vytipovaných lidí

Může se stát, že lidé z vedení organizace znají osobně kvalifikované zaměstnance v konkurenčních společnostech, o které může mít organizace zájem. Zde se však jedná o nepřátelské převzetí pracovníka (Hroník, 2007).

Služby úřadu práce

Úřad práce slouží nejen pro nezaměstnané, ale i organizace, které hledají nové zaměstnance. Jejich využití může firmě poskytnout levnou a poměrně efektivní metodu pro získání vhodného zaměstnance (Koubek, 2007).

Klasická inzerce

Tato metoda se řadí k nejrozšířenějším a využívají ji společnosti, které hledají pracovníky vlastními silami. Patří sem inzerce v periodických tiskovinách a rozhlase. Volná pracovní místa se však inzerují především v tiskovinách a rozhlase a to hlavně z důvodu velmi drahé inzerce v televizi. Inzerce může být zaměřena pouze lokálně, ale regionálně nebo celostátně. Výhodou této metody je, že se uchazeč o nabídku dozví rychle a že se na volné pracovní místo přihlásí velký počet nabídek pracovní síly (Hroník, 2007).

Internet

V současné době existuje spousta internetových adres, na kterých může organizace zveřejnit svou nabídku volného pracovního místa, což řadí tuto metodu mezi dnes nejrozšířenější nástroj. Tato metoda bývá většinou ještě účinnější než klasická inzerce.

Většina organizací má své vlastní internetové stránky, kde mimo jiné umísťují svou nabídku práce. Na internetové hledání kandidátů navazuje také e-recruiting, což je elektronické získávání pracovníků, které se opírá o hledání souladu mezi elektronickými daty o uchazečích a požadavky organizace. Patří zde např. elektronické dotazníky, formuláře strukturovaných životopisů, apod. Tyto data následně ušetří jak čas, tak finance u předvýběru uchazečů (Koubek, 2007).

V České republice existuje spousta internetových portálů práce. Podle webového serveru www.portaly-prace.cz patří mezi ty nejznámější:

- Práce.cz
- Jobs.cz
- Monster.cz
- Sprace.cz
- E-urad-prace.cz
- Easy-prace.cz

Vývěsky v organizaci

Relativně levná metoda získávání pracovníků. Vývěsky bývají umístěny většinou na místech, kudy prochází všichni pracovníci.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Tato metoda využívá k získávání pracovníků služeb komerčních agentur nebo zprostředkovatelen. Většinou tyto zprostředkovatelské firmy zajišťují nejen získávání, ale i předvýběr uchazečů. Konečný výběr by měl být pak na samotné organizaci. Tato metoda získávání se využívá u hledání vysoce kvalifikovaných pracovníků a je velmi nákladná (Koubek, 2007).

Pronájem pracovníků

Zabezpečuje potřebnou pracovní sílu z externích zdrojů externí firmou za určitých podmínek a na určitou dobu. Pronajatí pracovníci jsou v pracovněprávním vztahu s externí firmou (Koubek, 2007).

Události

Mezi nejznámější události, kde může organizace nalákat potenciální zaměstnance, jsou (Hroník, 2007):

- firemní dny, konference (neslouží k přímé nabídce pracovního místa, hlavním cílem je získání kontaktů);
- veletrh pracovních příležitostí;
- dny otevřených dveří;
- Career days a burzy práce.

Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi

Efekt této metody přichází v delší časové perspektivě. Způsobů spolupráce je mnoho (Hroník, 2007):

- sponzorování studentů;
- praxe a stáže;
- ročníkové a diplomové práce;
- výuka na vysoké škole (výuku zajišťují odborní pracovníci organizace);
- rekvalifikační střediska (jsou v úzké návaznosti na úřady práce);
- projekty EU/ESF (tyto projekty jsou zaměřeny na zvýšení uplatnitelnosti lidí na trhu práce. Firmy si tak mohou vytipovat vhodné absolventy těchto programů jako své potenciální zaměstnance).

Komunikace a spolupráce s nekomerčními a mimoškolními institucemi

Zde řadíme spolupráce s (Hroník, 2007):

- odbornými a vědeckými společnostmi;
- odbory;
- neziskovými organizacemi.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tento krok může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Na základě těchto dokumentů bude záviset, jaké informace o uchazeči organizace získá.

Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří (Dvořáková, 2012):

- žádost o zaměstnání,
- doklady o vzdělání a praxi,
- vyplněný speciální dotazník organizace,
- životopis a motivační dopis,
- reference z předchozích zaměstnání,
- pracovní posudky,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu,
- přehled publikační činnosti.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Smyslem formulace nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání (Šikýř, 2012).

Jak tvrdí Koubek (2007), zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Záleží i na zdrojích, ze kterých organizace hodlá pracovníka získat, na obtížnosti získání daného typu pracovníka, jeho sociálním profilu, na metodě získávání a na požadovaných dokumentech a informacích.

Nabídka by měla vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, proto je nezbytné zvážit, jaké informace v nabídce organizace zveřejní. Nabídka pro nepříliš kvalifikovanou práci může obsahovat stručné informace, zvláště když je povaha této práce všeobecně a dostatečně známá. Nabídku pro kvalifikovanou pracovní sílu či specialisty je třeba obohatit uvedením některých zaměstnaneckých výhod a zahrnout zde i detailnější informace (Koubek, 2007).

Na základě Zákona o zaměstnanosti (§12, odst. 1) je zaměstnavateli zakázáno činit nabídky zaměstnání, která:

- a) mají diskriminační charakter,
- b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo

c) odporují dobrým mravům.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

„Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst. Umožňuje zaměstnavateli oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“ (Šikýř, 2012, s. 79).

Je vhodné uveřejnit nabídku více způsoby a zkombinovat více pro organizaci možných metod.

Od prvního dne uveřejnění nabídky organizace shromažďuje informace a dokumenty o uchazečích. Je vhodné si uvědomit, že kvalifikovaní pracovníci mohou být zaměstnání u jiné organizace a doba zvažování a reakce na nabídku může být dlouhá, proto je nutné zvážit dobu uveřejnění. Ta by v žádném případě neměla být kratší než 2 týdny (Koubek, 2007).

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Mezi uveřejněním a ukončením nabídky shromažďuje organizace dokumenty a informace uchazečů, kontroluje jejich úplnost a uspořádává je, a především s těmito uchazeči jedná. Jednání pak rozhoduje o tom, zda tento zájemce, který reagoval na nabídku práce, bude i skutečným uchazečem. Proto je v této fázi dobré zapůsobit na uchazeče a to především ty kvalifikované, aby neztratili v průběhu tohoto procesu zájem (Koubek, 2007).

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Jak uvádí Šikýř (2012), organizace provádí předběžný výběr uchazečů na základě odezvy potenciálních uchazečů na uveřejněnou nabídku zaměstnání. Vhodné uchazeče vyhodnocuje na základě získaných informací a dokumentů. Ti se pak účastní samotného výběru.

Výsledkem předvýběru je roztřídění uchazečů do těchto skupin (Koubek, 2007):

- velmi vhodní – v každém případě jsou pozváni k výběrovým procedurám;
- vhodní – účastní se výběrových procedur v případě, že počet velmi vhodných uchazečů není dostatečný, nebo jim organizace zašle tzv. rezervační dopis, kde uchazeče informuje o tom, že v případě příští potřeby se na něj organizace obrátí přímo;
- nevhodní – organizace těmto uchazečům zašle odmítavou odpověď s poděkováním za jejich zájem o pracovní místo.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Po analýze informací a dokumentů uchazečů se vypracuje seznam uchazečů, kteří budou následně pozváni k výběrovým procedurám. Za ideální počet uchazečů připadající na jedno pracovní místo, které nezatěžuje rozpočet a umožňuje odpovědně přistupovat k výběru, považuje Koubek (2007) pět až deset lidí. Při hledání pracovní síly na vedoucí či vysoce kvalifikované pozice je však vhodné pozvat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů. K porovnání mezi uchazeči nedochází, tento proces probíhá na základě všech výběrových procedur, proto jsou uchazeči seřazeni podle abecedy.

2.5.3 Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců

Po skončení procesu získávání zaměstnanců je vhodné zhodnotit metody, které byly pro tento účel využity. Organizace může sledovat a hodnotit efektivnost metod v těchto bodech (Dvořáková, 2012, s. 149):

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délku pracovního poměru,

- míru fluktuace nových zaměstnanců,
- podíl žen či příslušníků menšinových skupin (i žen) mezi uchazeči a v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvatelstvem aj.

2.6 Výběr zaměstnanců

Na získávání navazuje výběr zaměstnanců, kdy ze souboru uchazečů o práci jsou vybíráni nejvhodnější kandidáti, kterým je nabídnut pracovní poměr.

Cílem výběru zaměstnanců je identifikovat a vybrat takového uchazeče, který bude nejen výkonný, ale bude pro organizaci pracovat tak dlouho, jak organizace očekává a bude jednat způsobem, který nesnižuje kvalitu a produktivitu práce (Dvořáková, 2007).

Podle Dvořákové (2007) představuje výběr zaměstnanců proces, kdy se sbírají a hodnotí informace o uchazečích pomocí různých metod výběru. Vždy je vhodné kombinovat různé metody, aby byla zvýšena pravdivost získaných informací o uchazečích. Tyto metody dokáží předpovědět efektivnost pracovníka, zda nabízené pracovní místo odpovídá jeho představám, jak se pracovník bude schopen adaptovat v pracovním i sociálním prostředí organizace apod. Jde o proces, kde se porovnávají profily uchazečů se specifikací pracovních míst.

Výběr je prováděn jak u uchazečů z vnějších zdrojů, tak při povyšování, rozmístění nebo uvolňování pracovníků z vnitřních zdrojů organizace.

Výběr nových zaměstnanců je velmi nákladnou záležitostí a je také časově náročný. Vzhledem k možným důsledkům špatné volby je ale vhodné mu věnovat dostatek času i financí. Na výběru pracovníků by se neměli podílet pouze personalisté, ale i vedoucí pracovníci. V mnoha případech je vhodné domluvit spolupráci i s externími odborníky (Kociánová, 2010).

2.6.1 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců

Uchazeči o zaměstnání jsou aktivními účastníky výběrového řízení. Efektivní výběr je takový, kdy se poznají a respektují obavy a citlivost kandidátů a kandidát se jeví jako vhodný pro danou práci. Obecně platí, že žadatelé ocení proces, který je rychlý a spravedlivý. Jak jde vidět v Tab. 2.2, kromě uchazečů o zaměstnání se rozhodnutí o výběru mohou účastnit i linioví manažeři, personalisté a další zaměstnanci (Jackson, Schuler, Werner, 2011).

Tab. 2.2: Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců

Linioví manažeři	HR manažeři (personalisté)	Zaměstnanci
<ul style="list-style-type: none">• Identifikují potřeby získávání zaměstnanců na základě aktuálních podmínek a budoucích plánů.	<ul style="list-style-type: none">• Koordinují administrativní aspekty výběrového řízení.	<ul style="list-style-type: none">• Mohou se účastnit jako žadatelé o jinou pracovní pozici uvnitř organizace, povýšení a jiné příležitosti.
<ul style="list-style-type: none">• Pomáhají personalistům stanovit vhodná kritéria pro hodnocení výkonnosti nově přijatých zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">• Vyvíjejí formu výběrového řízení, které odpovídá organizačnímu prostředí a přináší spolehlivé a platné výsledky, které uchazeči o zaměstnání přijmout jako spravedlivé.	<ul style="list-style-type: none">• Mohou se účastnit identifikací vhodných kritérií pro hodnocení výkonu.
<ul style="list-style-type: none">• Pomáhají personalistům vyvíjet nástroje pro výběr zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">• Podílejí se na výběru, monitorování a hodnocení externích dodavatelů, kteří poskytují služby pro výběr.	<ul style="list-style-type: none">• Mohou vyslechnout kandidáty na práci v týmu nebo pracovní jednotky.
<ul style="list-style-type: none">• Pomáhají personalistům koordinovat výběrový proces s uchazeči.	<ul style="list-style-type: none">• Plánují rozhovory s uchazeči a koordinují je s dostupností manažerů a ostatních zúčastněných zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">• Mohou se podílet na výběru nových spolupracovníků.
<ul style="list-style-type: none">• Zúčastňují se rozhovorů s kandidáty. Mohou vyhodnocovat výběrové testy a učinit konečné rozhodnutí o přijetí.	<ul style="list-style-type: none">• Poskytují vzdělání a trénink všem zúčastněným v procesu výběru.	<ul style="list-style-type: none">• Účastní se vzdělávacích programů pro zaměstnance zapojené do výběrových procesů.
<ul style="list-style-type: none">• Rozumí a řídí se příslušnými zákony a předpisy.	<ul style="list-style-type: none">• Monitorují výsledky výběrových řízení a vedou úplné a přesné	<ul style="list-style-type: none">• Při zvažování, zda přijmout novou pozici, přijímají zodpovědnost

	záznamy pro případné použití při obraně proti soudním řízením.	za vlastní výběr na místo, které právě zastávají.
• Poskytují reference na bývalé zaměstnance.		

Zdroj: Jackson, Schuler, Werner (2011, 233) - upraveno

2.6.2 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců směřuje krok po kroku k rozhodnutí, kterému uchazeči bude nabídnut pracovní poměr. Celý proces začíná v okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do té doby, dokud není jeden z nich přijat.

Celý proces probíhá v těchto krocích (Kociánová, 2010, s. 95):

1. zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (tzv. předvýběr – viz. proces získávání);
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, *assessment centre*, lékařské vyšetření;
4. výběrový (přijímací) rozhovor;
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace);
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
8. informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

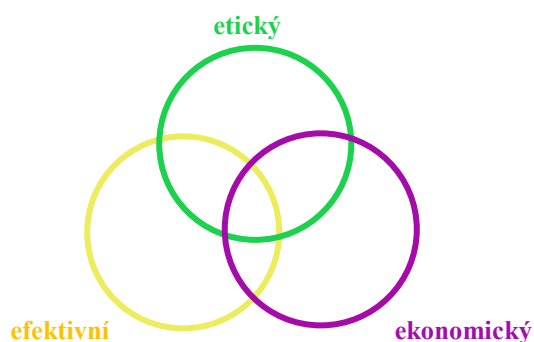
Tato posloupnost kroků není jedinou možnou alternativou průběhu výběrového řízení. Jak bude tento proces probíhat, závisí např. na charakteru obsazované pracovní pozice, na disponibilních finančních prostředcích, na zvyklostech organizace apod. Výběrový proces se bude lišit i podle toho, zda se získávají pracovníci z vnějšího nebo vnitřního prostředí (Kociánová, 2010).

2.6.3 Zásada „3E“

Podle Hroníka (2007, s. 104) by každý proces získávání a výběru měl ctít zásadu „3E“, což znamená:

- efektivní;
- ekonomický;
- etický.

Obr. 2.1: Zásada „3E“



Zdroj: Hroník (2007) - upraveno

Efektivní výběr - znamená výběr takového uchazeče, který bude pro firmu přínosem. Zároveň je nutné si uvědomit, že získané informace od uchazeče mohou být pro organizaci v budoucnu cennými údaji, které může využít v jeho rozvoj (Hroník, 2007).

Ekonomický výběr – je důležité sledovat návratnost nákladů vynaložených na získání určitého pracovníka, nestačí sledovat pouze náklady. Tato návratnost odráží jak kvalitu výběrového řízení, tak i kvalitu procesu adaptace pracovníka (Hroník, 2007).

Etický výběr – znamená, že je poskytnuta stejná příležitost a šance všem kandidátům. V České republice je definováno rovné zacházení a zákaz diskriminace v Zákoníku práce takto:

- Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (zákon č. 262/2006 Sb., §16, odst. 1).
- V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv **diskriminace**. Antidiskriminační zákon rozlišuje diskriminaci na přímou a nepřímou.
 - *Přímou diskriminací* se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru (zákon č. 198/2009 Sb., §2, odst. 3)
 - *Nepřímou diskriminací* se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné (zákon č. 198/2009 Sb., §3, odst. 1).
 - *Nepřímou diskriminací* z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení (zákon č. 198/2009 Sb., §3, odst. 2).
- Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu (zákon č. 262/2006 Sb., §16, odst. 3).

Také v Zákoně o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb., § 12, odst. 2) je uvedeno, že: „Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyžadování v souladu se zvláštním právním předpisem, dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání.“

Podle Dvořákové (2007, s. 133) může organizace prosazovat politiku rovného zacházení v oblasti získávání tým, že:

- aktivně a soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace,
- dává systematicky přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníkům menšinových skupin,
- stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu získaných nebo povýšených.

2.6.4 Metody výběru zaměstnanců

Mezi metody výběru zaměstnanců patří (Kociánová, 2010):

1. výběrový pohovor;
2. testy pracovní způsobilosti;
3. *assessment centre* (soubor výběrových metod);
4. přijetí pracovníka na zkušební dobu
5. grafologie (tj. rozbor rukopisu, z něhož jsou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti);
6. kamerové zkoušky (u pozic s vysokými nároky na prezentaci);
7. polygraf (detektor lži);
8. testy integrity (čestnosti);
9. a mnoho dalších.

Tato práce se bude dále věnovat rozboru tří základních metod výběru zaměstnanců, mezi které patří: výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti a *assessment centre*.

1. Výběrový pohovor

Jak tvrdí Foot a Hook (2002) „téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu. Počáteční výběrový pohovor by mohl dokonce být delegován na náborovou agenturu nebo místní pracovní centrum, ale většina zaměstnavatelů by odmítla přijmout nového zaměstnance bez toho, aby se s ním nejprve osobně seznámila.“

Podle počtu účastníků lze pohovory rozlišit na (Kociánová, 2010):

- Individuální pohovor (typu 1 + 1) – nejběžnější metoda, pohovor „mezi čtyřma očima“.
- Výběrový panel (dva či více lidí na straně tazatelů) – většinou se pohovoru ze strany organizace účastní personalista a potenciální nadřízený uchazeče, dále zde mohou figurovat potenciální spolupracovníci nebo externí expert.
- Výběrová komise – obvykle větší výběrový panel, liší se např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení a bývá oficiálně jmenovaná. Umožňuje více lidem z organizace posuzovat uchazeče a porovnat své poznatky.
- Skupinový rozhovor – na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé jeden nebo více tazatelů. Umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ne ale hlubší posouzení všech jedinců.

Podle míry strukturovanosti výběrového pohovoru je možné rozlišit (Kociánová, 2010):

- Nestrukturovaný pohovor – je improvizací bez přípravy otázek a témat. Nelze pak zaručit porovnatelnost uchazečů a řízení pohovoru k jeho cíli.
- Strukturovaný pohovor – předem připravený s pevně danými otázkami a tématy. Umožňuje tak snadné porovnání uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet pohovor.
- Polostrukturovaný pohovor – jsou připraveny okruhy otázek, které jsou rozvíjeny v průběhu pohovoru podle potřeby.

Přístupy k výběrovému pohovoru

Podle Armstronga (2007) existují i různé přístupy k výběrovému pohovoru:

- Biografický (chronologický) pohovor – začíná buď od začátku (vzděláním) a postupuje krok za krokem ke konci (současné nebo poslední zaměstnání nebo poslední právě ukončené vzdělání), nebo postupuje opačně, počínaje současným zaměstnáním zpět k prvnímu zaměstnání a k uchazečovu vzdělání. Organizace by se však měla více zabývat posledním obdobím a nezabývat se příliš vzdálenou minulostí. V rámci pohovoru by měl být také uchazeč informován o organizaci, ale zároveň by mělo být dostatek času věnováno jeho otázkám, které mohou leccos prozradit o jeho kvalitách.
- Pohovor probíhající podle bodů specifikace pracovního místa – cílem tohoto přístupu je získat informace odpovídající každému z hlavních bodů specifikace pracovního místa, podle čehož pak organizace může zjistit, jak uchazeč odpovídá daným požadavkům. Hlavní body, které se v tomto případě sledují, jsou:
 - znalosti, dovednosti a odbornost
 - osobní kvality
 - absolvované vzdělání
- Pohovor probíhající podle kritérií posuzování
- Strukturované pohovory orientované na situaci – uchazeči je popsána nějaká typická situace, se kterou by se mohl v budoucnu na daném pracovním místě setkat, načež uchazeč řekne, jak by se v dané chvíli choval a jak by se s problémem vyrovnal
- Strukturované pohovory orientované na chování (schopnosti) – cílem tohoto přístupu je shromáždit informace o odpovídajících stránkách zkušeností s uplatňováním dovedností a schopností. Následně se předpokládá, že tyto informace o dosavadním chování a výkonu jsou nejlepším prediktorem, jak se bude uchazeč chovat a jaký bude jeho výkon.
- Strukturované psychometrické pohovory – vhodný spíše u pohovorů s více uchazeči. Podstatou jsou předem plně zformulované otázky. Odpovědi na otázky se kódují tak, aby mohl tazatel analyzovat a porovnat výsledky.

Zvláštní typy pohovoru

Mimo osobní pohovory existují další typy výběrových pohovorů. Mezi nejznámější patří:

- telefonické pohovory - je důležité, aby byli kandidáti připraveni i na neohlášený telefonický pohovor;
- pohovory u oběda nebo večeře – jsou neobvyklé. Tazatele zde zajímá, jak se kandidát chová ve společnosti, jak rozvinuté jsou jeho sociální dovednosti a nakolik kultivovaně se chová pod tlakem;
- video pohovory - jsou novinkou, která se však rozšiřuje a stává se jednou z důležitých částí náborů.

Chyby tazatelů při pohovoru

Tyto chyby se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používá každý člověk při jednání. Existují stimuly, kterým věnujeme větší nebo menší pozornost než ostatním. To je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací. Tyto zkušenosti atd. by mohly v určitých podmínkách vést k zaměření na nevhodné stimuly a k ignorování informací, které jsou ve skutečnosti výstižné. Takových chyb vnímání bylo identifikováno mnoho. Mezi nejčastější, které se vyskytují ve výběrovém procesu, patří níže uvedené (Foot, Hook, 2002).

- **Halo efekt** – problémem je, že někteří kandidáti dělají silný dojem hned jakmile vstoupí do místnosti, jsou atraktivní, mají dobré oblečení, pevný stisk ruky apod. Tento první dobrý dojem má pak tendenci pozitivně ovlivňovat interpretaci všeho dalšího. Zároveň se tazatelé mohou snažit získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily.
- **Horns efekt** – stejná chyba jako halo efekt, ale v negativním slova smyslu.
- **Rychlé rozhodování** – úsudek získaný během prvních 5 minut se během rozhovoru dále nemění. Tazatel tak nevyužívá příležitost získat širší rozsah informací.
- **Přijímání lidí, kteří jsou jako my** – tazatel se ztotožňuje s kandidátem a rozumí si s ním díky tomu, že s ním sdílí několik svých znaků. To ale neodpovídá reálným schopnostem kandidáta vykonávat práci.

- **Stereotypizace** – osoba je předem přiřazena do skupiny a jsou ji prisuzovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro členy dané skupiny. (Skotové jsou šetrní, studenti jsou nezodpovědní a líní) – např. obézní lidé, hubení, malí muži, příliš mnoho make-upu, způsob smíchu, lidé se vzděláním v soukromé škole, muži nosící náušnici, nemódní oblečení apod.
- **Vytváření předpokladů** – jsou obecnější než zmíněné předešlé – tazatelé vnucují svůj vlastní osobní pohled na to, jak by se mělo v konkrétních podmínkách postupovat, než aby zjistili, jak by jednal kandidát. Předpokladem může například být, že ženy s dítětem nejsou ochotny přijímat nové zaměstnání.
- **Shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací**
- **Efekt kontrastu** - kandidáti mohou být tazateli hodnoceni více, než by si zasloužili, protože je předcházeli nedostateční uchazeči a díky kontrastu se zdáli být lepší, než ve skutečnosti jsou.

2. Testy pracovní způsobilosti

Jak tvrdí Kociánová (2010, s. 111), „pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti (i měkké dovednosti), osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické.“

Každý účastník výběrového řízení se snaží představit organizaci v co nejlepším světle. Pravdivost informací prezentovaných uchazeči lze ověřit právě tyto testy, které nejsou subjektivní jako jiné výběrové metody (Kociánová, 2010).

Hlavní typy testů, které se používají při výběru pracovníků, jsou podle Armstronga (2007):

- testy inteligence,
- testy osobnosti,
- testy schopností (potenciálních i získaných).

Testy inteligence

Tento test měří všeobecnou inteligenci. V knize Armstronga (2007, s. 389) je inteligence definovaná jako: „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“.

Testy inteligence mohou mít podobu (Kociánová, 2010):

- jednodimenzionálních testů inteligence jenž postihují jednu schopnost nebo složku inteligence;
- komplexních testů inteligence, které jsou sestavy z několika testů, které měří více složek inteligence. Tyto testy se v psychologii práce zpravidla nevyužívají.

„Testy inteligence měří verbální schopnosti, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování, numerické schopnosti a paměť“ (Kociánová, 2010, s. 115).

Testy osobnosti

Tyto testy se používají hlavně proto, aby se dalo předpovědět pravděpodobné chování pracovníka v určitých rolích. Měly by být sestaveny renomovanými psychology nebo specializovanou firmou.

Jelikož existuje spousta různých teorií osobnosti, existuje tudíž i spousta typů testů osobnosti. Jedním z nejčastějších je tzv. pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti. Tento model se skládá z těchto pěti faktorů (Armstrong, 2007, s. 390):

- extroverze/introverze – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní, hovorný a aktivní (extroverze); nebo zdrženlivý, chladný, doměřený, do sebe zahleděný, skromný, nesmělý, tichý, nevtíravý, mírný (introverze);
- emoční stabilita – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý, uvolněný; nebo plný obav, závislý a spoléhající se na jiné, nejistý, nervózní;
- příjemnost – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní;
- svědomitost – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný, oportunista;
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit, velkorysý; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, samolibý, úzkoprsý, plný předsudků, omezený, přízemní.

Testy schopností

Měří např. verbální, numerické, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Dělí se na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností (Armstrong, 2007).

- Testy potenciálních schopností – předpovídají potenciál jedince k výkonu určité práce – např. administrativní schopnosti, numerické schopnosti, zručnost apod.
- Testy získaných schopností – tzv. testy znalostí a dovedností – např. test psaní na stroji.

3. *Assessment centrum*

Tato metoda spočívá podle Foot a Hook (2002) v tom, že je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří užívají rozmanité výběrové techniky. To umožňuje získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi. Základním předpokladem podtrhující platnost *assessment* centra (dále jen AC) je, že vykazované chování se přenesou na pracovní místo.

Vajner (2007) popisuje AC jako množství různých situací, které se víceméně blíží reálným situacím. Je nutné, aby byly předem definovány charakteristiky, které se budou u kandidátů sledovat.

Mezi metody AC patří (Vajner, 2007):

- individuální prezentace;
- skupinová diskuze;
- hraní rolí;
- individuální či skupinové řešení problémů;
- manažerské hry;
- apod.

Pozornost hodnotitelů – tzv. *assessorů* – se zaměřuje především na chování jedinců. Předpokládá se, že pracovní chování uchazečů, způsob jednání s kolegy, podřízeními apod. bude v budoucnu stejné nebo podobné. Je vhodné, aby byli do AC zapojeni také potenciální

nadřazení těchto hodnocených účastníků, kteří tak mají možnost posoudit účastníky v typických situacích (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Výhodou této metody je podle Vajnera (2007) komplexní pohled na kandidáty, reálnost situace, relativně vysoká validita a modelování situací podle potřeby. Nevýhodou je velká náročnost na přípravu a vysoké náklady na realizaci.

2.6.5 Validita ve výběru

Je platnost vztahu mezi prediktorem a pracovním výkonem uchazeče. Jinými slovy validita vypovídá o tom, nakolik metoda skutečně předpovídá to, co předvídat má.

Existuje několik typů validity. Nejznámější je validita predikční a měří se tzv. korelačním koeficientem. Výsledkem je číslo, jež dává vztah mezi prediktorem a kritérii (pracovním výkonem) a je vždy v rozmezí od 0 do +1. Čím vyšší číslo, tím je validita/platnost vyšší (Mathis, Jackson, 2008).

Tab. 2.3.: Validita metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
<i>Assessment centre</i>	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek (2007, s. 184) – upraveno

2.6.6 Závěrečné fáze

Mezi závěrečné fáze získávání a výběru zaměstnanců patří podle Armstronga (2007):

- potvrzení nabídky;
- pracovní smlouva;
- sledování a podpora nového pracovníka.

Potvrzení nabídky

Podle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., § 31) je zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce (zákon č. 262/2006 Sb., § 32).

Ta bývá provedena především pro účely penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické a zdravotní způsobilosti, která je potřebná k výkonu práce na dané pracovní pozici. (Armstrong, 2007)

Pracovní smlouva

Pracovní poměr se zakládá na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 33, odst. 1) a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 36).

Sledování a podpora nového pracovníka

Podle Armstronga (2007) je důležité sledovat nového zaměstnance a zjistit, jak se s podnikem sžil a jak odvádí svou práci. Zároveň je sledování nových zaměstnanců důležité i proto, že lze takto prověřit, zda postupy zvolené při výběru zaměstnanců byly vhodné či nikoliv. Pokud dojde ke zjištění chyb, je nutné zjistit příčiny a následně podniknout kroky k tomu, aby se tyto chyby neopakovaly.

3 Charakteristika organizace

Mnohé z moderních vymožeností, které v každodenním životě považujeme za samozřejmost, ať již je to trvale vysoká kvalita průmyslových výrobků nebo možnost ovládat elektrickou energii pouhým stisknutím spínače, umožňují technologie, které již více než sto let vytváří, zavádí, zkvalitňuje a zdokonaluje společnost ABB.

Skupina ABB vznikla v roce 1988 spojením švédské firmy Asea a švýcarské firmy BBC Brown Boveri. Historie společnosti Asea sahá až do roku 1883, BBC Brown Boveri byla založena v roce 1981. Centrála firmy je v Curychu ve Švýcarsku. V současné době má tato společnost přibližně 145 tisíc zaměstnanců a pobočky ve více než 100 státech světa. Stala se tak jednou z předních elektroinženýrských společností, která svým zákazníkům pomáhá efektivně využívat elektrickou energii, zvyšovat produktivitu v průmyslu a snižovat dopad činnosti na životní prostředí.

ABB v České republice je zastoupena společností - ABB s.r.o. Působí zde prostřednictvím svých výrobků již od roku 1970 a v současné době má téměř 3 200 zaměstnanců. České ABB má možnost využití mezinárodního know-how a nejnovějších výsledků výzkumu a vývoje globální společnosti. Svým zákazníkům nabízí přidanou hodnotu v podobě silného zázemí vlastních inženýrských a servisních center a dlouhodobých zkušeností tradičních českých výrobců.

V nedávné době se ABB ČR podařilo vyhrát rekordní projekt Adularya – zakázku pro tepelnou elektrárnu v Turecku za více než 700 milionů Kč. Výběrové řízení bylo náročné a v poslední fázi v něm soutěžily dvě společnosti, ABB a Siemens. Mezi další velmi významné projekty ABB patří např. metro v Londýně nebo taky jedna z největších a technologicky nejvyspělejších ropných lodí na světě s názvem FPSO Peregrino.

V současnosti má ABB pět divizí:

- výrobky pro energetiku;
- systémy pro energetiku;

- automatizace výroby a pohony;
- výrobky nízkého napětí;
- procesní automatizace.

3.1 Charakteristika Operačního centra ABB Ostrava

Operační centrum Česká republika (dále jen CZOPC) vzniklo v Ostravě - Hrabové roku 2002. Bylo malou jednotkou o pěti zaměstnancích, kteří poskytovali inženýrskou podporu obchodním jednotkám zpracující kovy, poté i minerály. V minulém roce oslavila tato neustále rostoucí pobočka 10. výročí svého vzniku a stala se evropským inženýrským centrem pro divizi Procesní automatizace ABB.

Hlavní příčinou vzniku operačního centra (OPC) byla snaha divize Procesní automatizace získat kvalitní inženýrskou podporu za přijatelnou cenu. Místo využívání mnoha malých lokálních inženýrských center byla nakonec vytvořena velká inženýrská centra, tzv. OPC – jedno v Ostravě a druhé v Bengalúru v Indii.

Mezi hlavní činnosti této pobočky patří především projektování, inženýring, vývoj průmyslových informačních systémů, uvedení pohonů, řídicích, elektrických a strojních systémů do provozu.

Tato pobočka je inženýrským centrem pro průmyslovou automatizaci v metalurgii, lodním, chemickém a petrochemickém průmyslu, průmyslu stavebních hmot, výrobě papíru a celulózy a jiných odvětvích.

Mezi zákazníky CZOPC patří jednotky po celé Evropě, zejména Norsko, Německo, Švýcarsko, Finsko, Velká Británie, Irsko a Švédsko. Primárním klientem je vždy ABB v dané zemi, ta má následně svého klienta, pro kterého je projekt určen a implementován. Ostravské ABB má vždy klienty ze zahraničí, proto je každá pozice v ABB spojena s cestováním. Díky tomu nabízí velké množství příležitostí pro studenty i absolventy s možností cestování po celém světě.

CZOPC nabízí skvělé uplatnění například pro studenty Vysoké školy báňské v Ostravě a pracovní příležitosti pro inženýry v celém regionu.

V Ostravě mimo jiné bylo v červnu roku 2012 otevřeno první Centrální evropské servisní středisko. Vzniklo splynutím dvou servisních jednotek (servis motorů a generátorů a Repase robotů) a je jediného typu v Evropě.

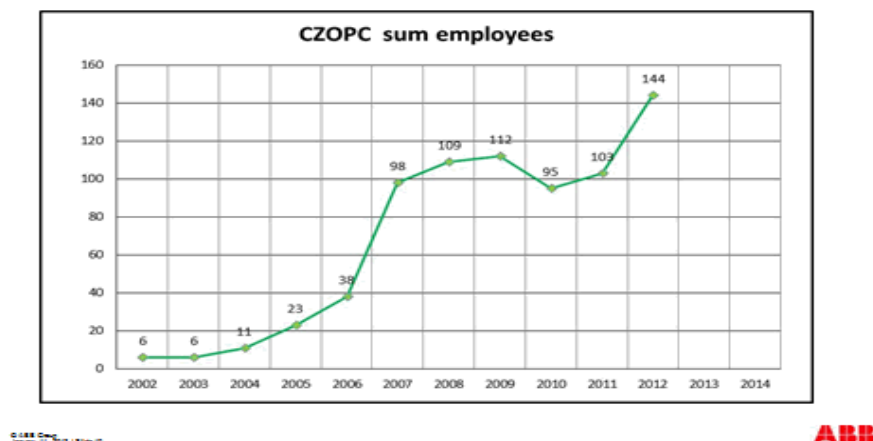
Tato diplomová práce se bude zaměřovat ale pouze na Operační centrum v Ostravě.

3.1.1 Stav zaměstnanců v CZOPC Ostrava

Toto operační centrum zaměstnává okolo 150 zaměstnanců a za poslední dva roky došlo téměř ke zdvojnásobení jejich počtu. I tento rok ABB v Ostravě plánuje přijmout okolo 40 nových zaměstnanců. Plán je nabírat průměrně 3-4 nové zaměstnance za měsíc. Tyto čísla neschvaluje pouze vedoucí pobočky, ale také globální divizní manažer a globální HR business partner pro divizi v Curychu. Organizační struktura tohoto operačního centra platná do října 2012 je uvedena v příloze č. 1.

Graf 3.1: Vývoj stavu zaměstnanců v CZOPC

CZOPC – Evolution of number of employees

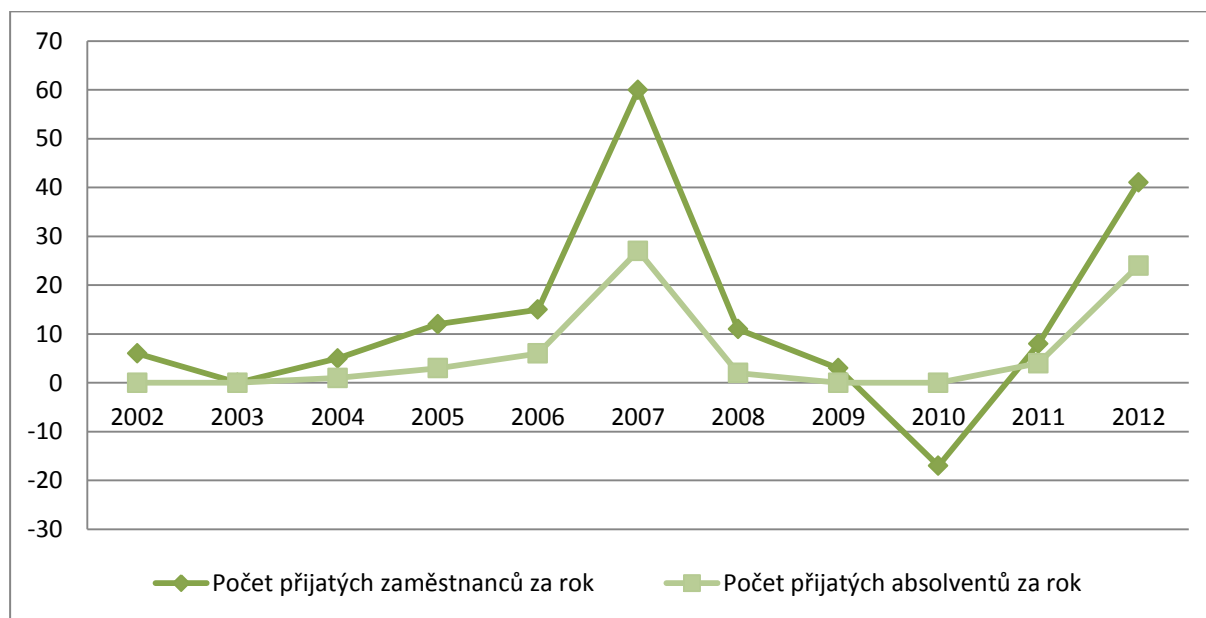


Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

Tato pobočka už po několik let každoročně zvyšuje nábor absolventů vysokých škol do technických pozic (inženýringu). Důvodem je možnost „vychování“ absolventa dle požadavků firmy, vytvoření si tzv. talent poolu, kdy společnost disponuje absolventy s vysokým potenciálem rychlého odborného růstu. Prostřednictvím různých školení a vzdělávání si tak vychovává nástupce do klíčových pozic. Dalším důvodem jsou vysoké požadavky na vzdělání nejen na vedoucí pozice, ale i pozice odborně-technické. V neposledním případě je přínosem oživení firmy mladými lidmi.

Jak jde vidět v Grafu 3.2, od roku 2004 je zřejmý trend, kdy společnost ABB každoročně zvyšovala počet přijatých absolventů. Tento trend byl ale významně ovlivněn hospodářskou a finanční krizí v letech 2008-2010, kdy došlo k významnému omezení nábora nových zaměstnanců. Od roku 2011, po zvládnutí krize, tento trend pokračuje ještě výrazněji. Společnost do budoucna plánuje zaměstnávat stále vysoké procento absolventů vzhledem k výhodám zmíněným výše.

Graf 3.2: Vývoj celkového počtu přijatých zaměstnanců a absolventů za rok (v letech 2002-2012)



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

3.2 Charakteristika personálního oddělení v ABB

Největší část personálních činností v ABB je soustředěna do centra personálních služeb. Centrum personálních služeb (HR Centrum) vzniklo původně pouze pro Českou republiku v srpnu 2006 v Brně.

Nejprve zabezpečovalo veškerou mzdovou a personální administrativu (nástupy, evidence, změny a výstupy zaměstnanců, nábor, vzdělávání, personální systémy, statistiky zaměstnanců, péče o příchozí a odchozí expatrioty a zaměstnance – cizince). Součástí se stala také mzdová účtárna.

V dalších letech byly služby tohoto HR centra rozšířeny o správu a zajištění zákonných školení, lékařských prohlídek, nastavení a provoz systému personální samoobsluhy, automatizovaný systém úpravy mezd a prémie, korporátní personální systém s názvem Group Tools, správu systému zaměstnaneckých akcí, správu ročních pohovorů, zajišťování cestovního a úrazového pojištění, kontrolu cestovních příkazů a plánuje se zřídit i kontaktní linka pro všechny zaměstnance ABB v ČR.

HR centrum se postupem času přeměnilo z oddělení služeb podporujících zejména personalisty v lokalitách na servisní a zákaznické oddělení pro všechny zaměstnance, liniové vedoucí, personalisty ve všech organizačních jednotkách v ČR i v zemích jako je Slovensko, Maďarsko, Ukrajina, Bulharsko a Rumunsko.

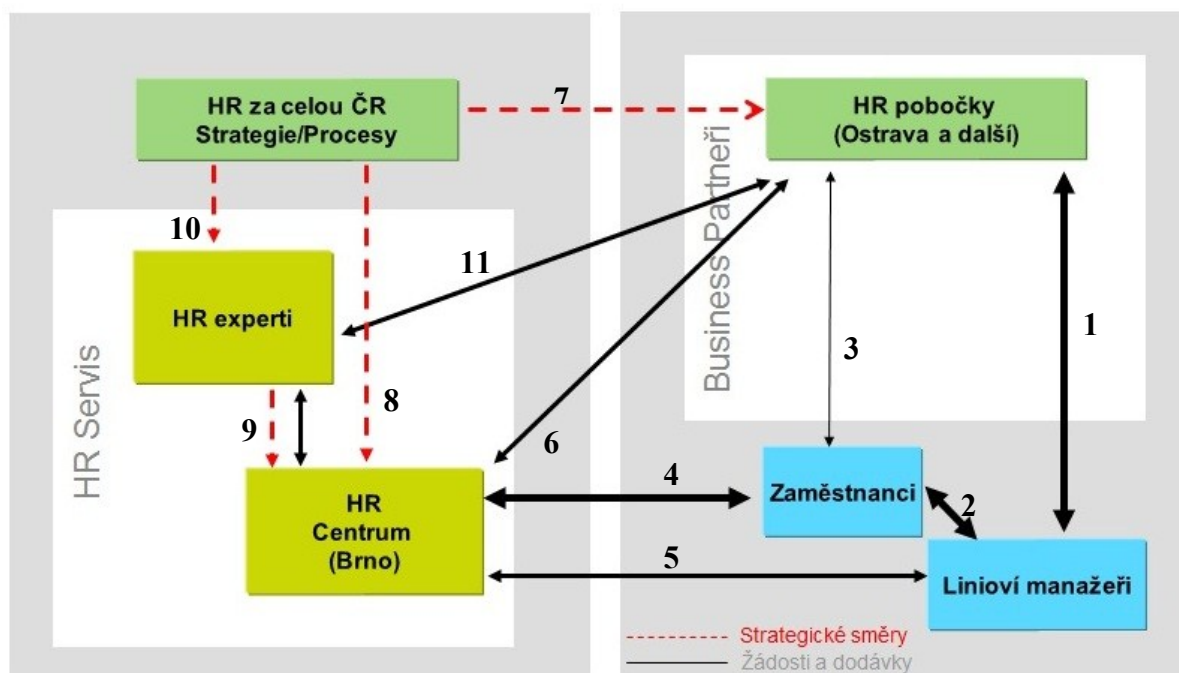
Centrum personálních služeb již dávno překonalo zaměření pouze na administrativní výkon – jeho doménou je trvalé zlepšování a automatizace většiny personálních procesů, odborné poradenství a správa korporátních systémů.

3.2.1 Komunikace mezi HR oddělením a pobočkami

Na Obr. 3.1 je znázorněno, jak probíhá komunikace mezi HR centrem v Brně a HR oddělením poboček (např. CZOPC v Ostravě).

Obr. 3.1: Komunikace mezi HR oddělením a pobočkami

Komunikace mezi HR oddělením a pobočkami



ABB

Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

HR oddělení pobočky komunikuje především s liniovými manažeři (1). Ti komunikují se zaměstnanci ve všech personálních otázkách. (2)

I když HR oddělení Ostravy nyní slouží i ve velké míře svým zaměstnancům (3), měli by se zaměstnanci postupem času obracet převážně na HR Centrum v Brně (4) a to přes call centrum, které se momentálně buduje. Zaměstnanec zde dostane ihned odpověď na otázku nebo bude přesměrován na specialistu.

Mimo zaměstnance poboček s HR Centrem komunikují i HR oddělení poboček a jejich linioví manažeři (5, 6).

ABB ČR má jako každá nadnárodní firma stanoveny strategické plány a procesy. Personální strategie ABB je aplikovaná jak na pobočku (7), tak na HR centru (8). Na základě toho pak probíhá mezi těmito články komunikace.

S HR centrem ABB pak dále spolupracují i tzv. HR experti (9), kteří zajišťují talent management, vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů apod. S těmi spolupracují i HR manažeři pobočky (11) např. v případě, kdy potřebují navrhnout vzdělávací program pro zaměstnance. HR manažer se tak obrací na specialistu vzdělávání (HR experta). Samozřejmě, že i tito HR experti se řídí personální strategií ABB ČR (10).

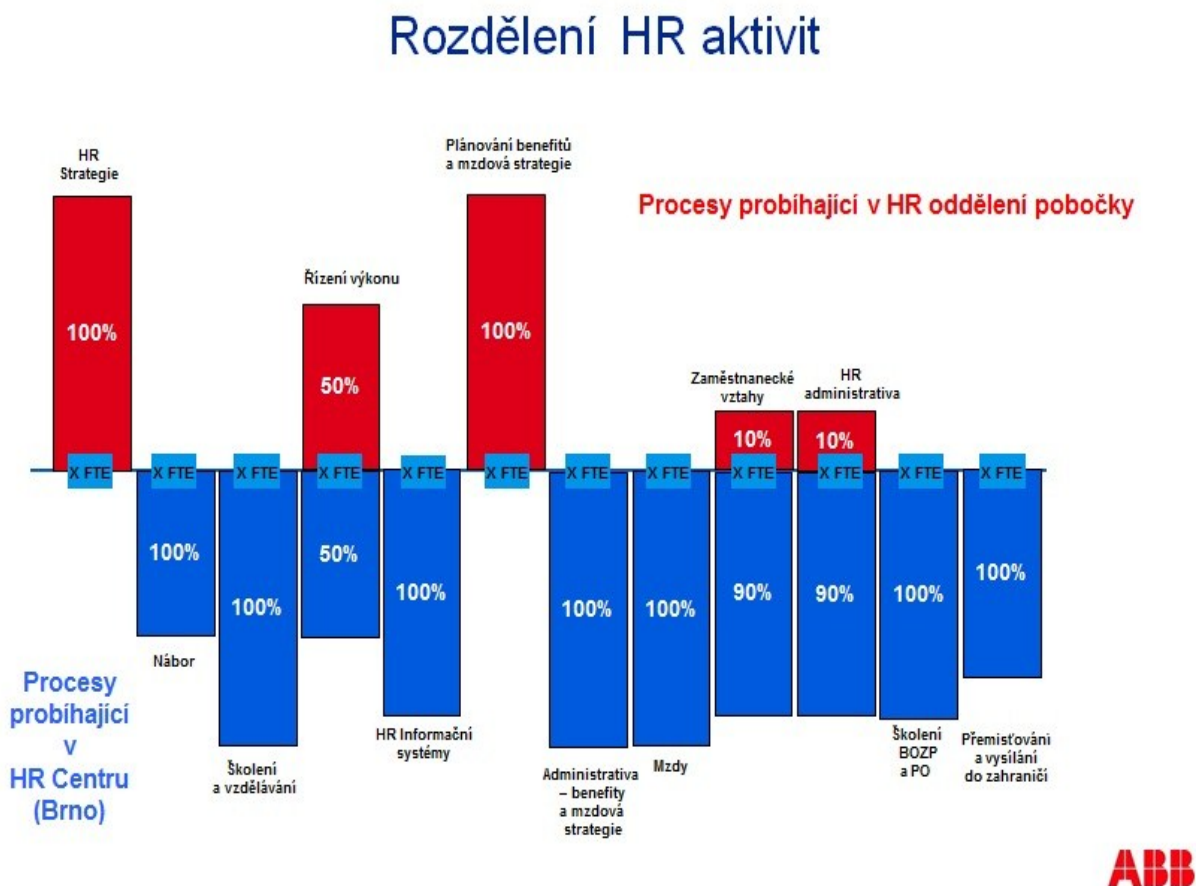
3.2.2 Rozdělení HR aktivit

Na Obr. 3.2 je znázorněno rozdělení HR aktivit mezi HR oddělením pobočky a HR centrem v Brně.

Jak jde vidět, mezi hlavní aktivity HR oddělení pobočky patří:

- HR strategie,
- plánování benefitů a mzdová strategie,
- z části řízení výkonu zaměstnanců,
- z části zaměstnanecké vztahy,
- a z části HR administrativa:
 - spolupráce s liniovými manažery na odpovídajícím popisu pozice,
 - zveřejnění inzerce a zpracovávání zaslaných reakcí,
 - organizace a vedení přijímacích pohovorů,
 - pravidelný reporting liniovým manažerům,
 - zjišťování referencí u předchozích zaměstnavatelů kandidáta.

Obr. 3.2: Rozdělení HR aktivit



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

3.3 Organizační struktura personálního oddělení ABB v CZOPC Ostrava

Organizační struktura personálního oddělení ABB v CZOPC Ostrava prošla od roku 2011 mnoha změnami. Zároveň ale plánuje další organizační změny do budoucna. Proto následující kapitoly popisují organizační strukturu personálního oddělení tohoto Operačního centra v minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Zároveň jsou zde popsány činnosti jednotlivých pracovních pozic v tomto HR oddělení.

3.3.1 Organizační struktura personálního oddělení CZOPC v minulosti

Oddělení vyhledávání a výběru zaměstnanců se do roku 2011 skládalo z těchto zaměstnanců:

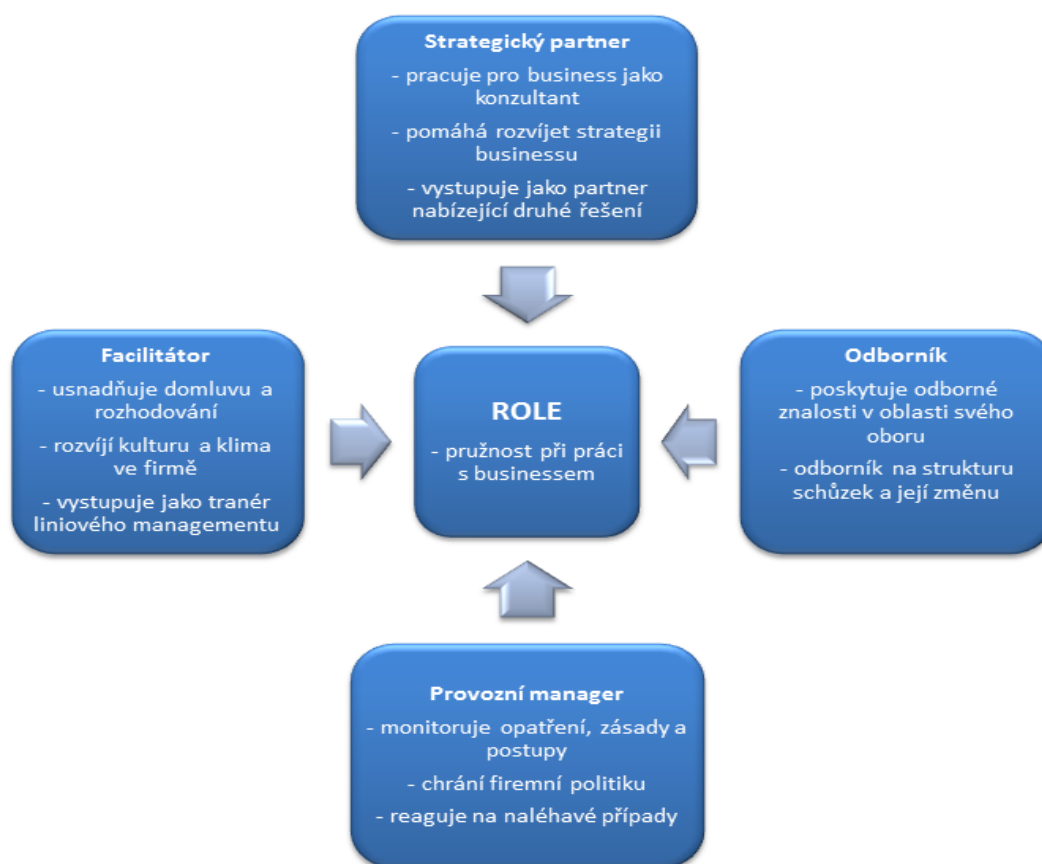
- HR business partner – jako odpovědná osoba za personální oddělení;
- koordinátorka náboru – jako částečná podpora HR business partnerovi – osoba dojížděla z HR centra v Brně;
- HR generalista- zabýval se business operativními záležitostmi – osoba v Ostravě na dohodu o pracovní činnosti.

3.3.2 Organizační struktura personálního oddělení CZOPC nyní

Momentálně se v CZOPC Ostrava skládá personální oddělení z těchto pracovníků:

- **Personaliska** – zaměstnankyně pracuje na dohodu o pracovní činnosti přímo na pobočce v Ostravě od listopadu roku 2012. Hlavními jejími činnostmi je získávání a výběr nových pracovníků a administrativa s tím spojená.
- **HR Generalista** – zaměstnanec pracuje na dohodu o pracovní činnosti přímo na pobočce v Ostravě. Mezi hlavní činnosti na této pozici patří operativní úkoly, příprava reportu, jazykové vzdělání pro zaměstnance, příprava nástupních školení, administrativní příprava při přijetí nového zaměstnance (např. uzavření smlouvy) apod.
- **HR business partner** – pracuje jako konzultant za HR pobočky na plný pracovní poměr. Činnosti a role HR business partnera jsou uvedeny na Obr. 3.3.

Obr. 3.3: Role HR business partnera



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

3.3.3 Organizační struktura personální oddělení CZOPC v budoucnu

V průběhu tohoto roku se vzhledem k rozsáhlé administrativě plánuje rozšíření personálního oddělení v Ostravě. Ke stávající personalistce se plánuje nabrat další personalista, který bude zaměstnán na plný pracovní úvazek.

4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola diplomové práce se bude věnovat analýze systému získávání a výběru zaměstnanců v Operačním centru společnosti ABB v Ostravě. Celá analýza je založena na informacích poskytnutých pracovníky HR oddělení tohoto centra při konzultacích a z poskytnutých interních materiálů společnosti.

Následně bude v krátkosti popsána Katedra elektrotechniky a informatiky na Vysoké škole báňské a formy spolupráce s Operačním centrem ABB, díky kterým se společnost ABB snaží získat nové pracovníky do CZOPC z řad studentů této fakulty.

Rovněž součástí této kapitoly bude vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit kvalifikovanost studentů zmíněné fakulty, povědomí o společnosti ABB a požadavky na budoucí vzdělání těchto studentů.

4.1 Personální plánování CZOPC

Společnost ABB pravidelně a podrobně analyzuje vnější trh. Tuto analýzu má na starosti HR centrum v Brně, které vytváří dokument s názvem „Příležitosti pro Ostravu“.

V této zprávě je popsána pracovní síla v Moravskoslezském kraji, v Ostravě, míra nezaměstnanosti, dále statistiky jako rozdělení obyvatelstva dle dosaženého vzdělání, pracovní nabídky podle odvětví (srovnání ČR a Moravskoslezský kraj), průměrná hrubá mzda v daném odvětví, počet absolventů VŠB, VŠP a Ostravské univerzity, struktura absolventů dle zaměření studia, počet volných pracovních míst v Ostravě a Moravskoslezském kraji, počet uchazečů o zaměstnání za Ostravu i Moravskoslezský kraj, počet uchazečů o práci na jedno pracovní místo apod.

Na základě těchto dat a budoucí potřeby pracovníků, která se odvíjí od požadavků zákazníků, se sestaví rozpočet, ve kterém se určí, kolik financí bude určeno na nábor a kolik zaměstnanců bude nutné nabrat v každém kvartálu.

4.2 Popis pracovních pozic

Společnost ABB má vytvořen podrobný popis pracovních pozic, kde je popsána náplň práce v dané pozici, za co pracovník odpovídá, jaké jsou pro něj výzvy a jaké jsou nutné znalosti, dovednosti a zkušenosti pro výkon na této pozici.

Mezi inženýrské pozice v CZOPC patří tyto:

- inženýr řídicích systémů;
- elektro inženýr;
- strojní inženýr;
- inženýr pohonů;
- softwarový inženýr;
- vývojář softwaru;
- projektový plánovač (inženýr).

Příklad popisu pracovního místa na pozici junior projektového inženýra v CZOPC je uveden v příloze č. 2.

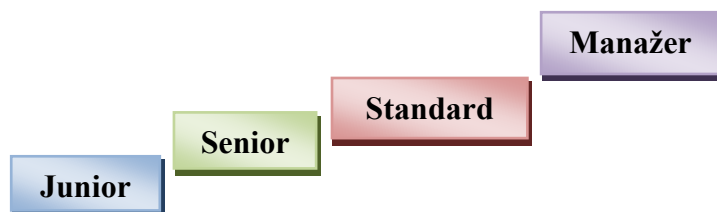
Dále zde existují 2 místa na pozici **Operation Manažera** – tuto pozici zastávají pouze dva lidé v CZOPC. Tento člověk musí být velice technicky zdatný a musí dokonale znát produkty ABB, proto tato pozice bývá obsazována interním zaměstnancem. Jeho úkolem je získávat zákazníky, mít přehled o projektech, finanční stránce projektů, o potřebách pracovních sil apod. Proto tato pozice vyžaduje z jedné třetiny charakteristiky obchodníka, z druhé třetiny charakteristiky projektového manažera a v poslední řadě charakteristiky technika.

Všechny pozice v CZOPC jsou inženýrské, což znamená, že hlavní činností je příprava projektů (tzv. engineering) – bez výroby, která je v Brně - až po samotnou implementaci (tzv. commissioning) v dané zemi. To znamená, že každá pozice v CZOPC je spojena s cestováním do zahraničí. Implementace projektu se mohou dále účastnit také zaměstnanci klienta (jak přímého – tzn. ABB dané země, tak konečného).

CZOPC ABB má vytvořen také kariérní plán. Struktura kariérního plánu je znázorněna v příloze č. 3.

V CZOPC jsou pozice rozděleny do těchto úrovní:

Obr. 4.1 Struktura kariérního plánu



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o. - vlastní zpracování

Pozice juniora funguje v CZOPC podobně jako Trainee program. Smlouva je uzavřena na dobu určitou a to na 1 rok. Nový zaměstnanec má k dispozici mentora, team koordinátora, kolegu na seniorní pozici a nadřízeného (manažera), kteří mu celý rok pomáhají. Tento pracovník se díky školení a zkušenostem stává plnohodnotným zaměstnancem až za 1 – 1,5 roku. Proto se po roce tato smlouva většinou prodlužuje. Na pozici juniora se mohou hlásit absolventi vysokých škol (či středních) nebo zkušení pracovníci s praxí v blízkém oboru.

4.2.1 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

CZOPC v Ostravě má stanoveny pouze nezbytné požadavky, bez kterých kandidát nemá šanci u přijímacího pohovoru uspět. Jedná se o tyto 3 hlavní charakteristiky:

- motivace kandidáta;
- znalosti získané ve škole/praxi – v CZOPC se neřeší soft-skills, důležitá je technická stránka;
- znalost anglického jazyka – v CZOPC pracuje 8 různých národností a vedoucí této pobočky je Nor. To znamená, že veškeré porady probíhají v angličtině a všechny projekty, které se zde vytvářejí, jsou pro zahraniční klienty, proto je znalost anglického jazyka pro výkon jakékoliv pracovní pozice v CZOPC nezbytná. Ve výjimečných případech, pokud má uchazeč velmi dobrý profil (technické dovednosti) a ovládá jiný cizí jazyk, má i takovýto uchazeč šanci k přijetí.

4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Mezi zdroje získávání zaměstnanců, které používá CZOPC v Ostravě patří:

- Vnitřní zdroje – interní kandidáti – společnost ABB upřednostňuje své zaměstnance, jelikož se jim vyplatí investovat do svých pracovníků.
- Studenti elektrotechnických oborů (především studenti VŠB – Fakulty elektrotechniky a informatiky) – převážně vysokoškolského vzdělání, někdy i středoškolského
- Zkušení lidé z jiných českých společností.
- Zkušení lidé z celého světa (cizinci) – ti se mohou stát zaměstnancem CZOPC v případě, že budou mít trvalé bydliště v ČR. Většinou mají poměrně vysoké finanční požadavky, ale také velmi dobré technické školy. ABB těmto cizincům nabízí možnost využití firemního bytu za symbolickou cenu.

4.4 Metody získávání zaměstnanců

Operační centrum v Ostravě využívá odlišné metody získání pracovníků pro zdroje vnitřní i vnější.

4.4.1 Metody pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

CZOPC Ostrava používá tyto metody k získání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Career Navigator. Trend ABB celosvětově je navýšit poměr kandidátů z řad stávajících zaměstnanců a podpořit tak jejich kariérní růst, a to i napříč divizemi a zeměmi. Velký zájem je o interní kandidáty především na seniorní či manažerské pozice. Tento nový nástroj je webovou aplikací, která interní zaměstnance zorientuje v možnostech a podmínkách kariérního růstu v ABB celosvětově. Je rozčleněn do čtyř základních oblastí:

- Vy a Vaše kariéra – zde je vysvětleno, jaká jsou kritéria pro kariérní růst v ABB a na koho se zaměstnanec může obrátit se svými dotazy
- Aktuální nabídka práce v ABB ČR – zde zaměstnanci naleznou odkaz na aktuální přehled otevřených pozic v ABB ČR a návod, jak správně a efektivně postupovat při přihlášení se na otevřenou pracovní pozici
- Pracovní pobyty v ABB zahraničí – strukturované informace o možnostech práce v zahraničí, a to o krátkodobých i dlouhodobých pobytech
- Aktuality – např. informace o tzv. „Career Sessions“, což je diskuzní setkání se zaměstnanci na téma kariérního rozvoje a prezentace o aplikaci Career Navigator za účelem rozšíření povědomí o tomto nástroji.

Roční hodnocení zaměstnanců (*performance development appraisal*) neboli ve zkratce tzv. PDA. Cílem každoročního zhodnocení rozvoje a výkonu je posoudit pracovní výkony a přínos rozvojových aktivit každého zaměstnance v uplynulém období a zároveň naplánovat cíle na další rok v podobě priorit, úkolů, rozvojových aktivit a očekávaných změn v přístupu, projevu a jednání. Z pohledu zaměstnance je roční hodnocení ideální příležitostí, kdy se může vyjádřit ke svému dalšímu profesnímu a kariérnímu směřování. Toto vyjádření vkládá do online interního formuláře, který je následně uložen v systému (Group Tools). Manažeři mají tak po ukončení pohovorů k dispozici souhrnný report, kde snadno vidí

hodnocení i plány u svých podřízených na všech úrovních. Při kariérním růstu zaměstnance se hodnotí jeho technické a jazykové znalosti.

Doporučení interních zaměstnanců (*Member gets member*) neboli MGM. Pokud interní zaměstnanec doporučí nějakého kandidáta a ten projde výběrovým řízením a vydrží v ABB alespoň 3 měsíce (zkušební dobu), získá finanční odměnu 20 000 Kč.

Přímý mail (*Direct mail*). Pokud je otevřená nová pozice, posílá se informativní mail přímo zaměstnancům ABB.

Vývěsky na nástěnkách v organizaci

Informace na Intranetu

4.4.2 Metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Jako metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů používá CZOPC Ostrava následující:

Inzerce na stránkách abb.cz

Inzerce na českých pracovních portálech – inzerce je v českém, ale i anglickém jazyce, aby na ni mohli reagovat i zahraniční uchazeči (www.jobs.cz, www.sprace.cz, www.monster.cz, atd.).

Inzerce na zahraničních pracovních portálech - pokud společnost ví, že kandidáta nenajde na území ČR, použije portály ze sousedních zemí (Slovensko, Rumunsko, Bulharsko), popřípadě osloví své zaměstnance, kteří z těchto zemí pocházejí; mohou kontaktovat personální agentury, které mají pobočky jinde než v ČR (např. Talentor, Grafton)

Získávání pracovníků **pomocí sociálních sítí** neboli *e-Recruitment* - LinkedIn, Xing, Plaxo, Facebook, Twitter (úspora nákladů, jiné portfolio kandidátů).

Klasická inzerce v tiskovinách – např. Avízo (především pro specializované dělnické pozice).

Oslovení předem vytipovaných lidí přes **headhuntingové agentury** - občas CZOPC spolupracuje s headhuntery. Není však vhodné obvolávat přímou konkurenci, proto ABB využívá většinou jednu vybranou agenturu, která oslovuje zaměstnance u předem ABBčkem vybraných konkurenčních firem.

Personální agentury z ČR i SK – využívají se pro získání zaměstnanců na složitější pozice. Neosvědčila se ovšem práce s velkými personálními agenturami, proto se využívají ve větší míře menší a specializované personální agentury. Konečné rozhodnutí má ale ABB, které si pozve vybraného kandidáta personální agenturou na pohovor, a přesvědčí se o vhodnosti uchazeče.

Group Tools – personální systém, kde je seznam bývalých neúspěšných, ale kvalitních kandidátů.

Propagační video - Do budoucna hodlá ABB vytvořit propagační video, kde bude rozhovor s manažery CZOPC a rozhovor se studenty, kteří pracují v ABB.

Inzerce na středních školách elektrotechnického zaměření

Spolupráce s vysokými školami – společnost má vypracovaný tzv. univerzitní marketing pro VUT Brno, VŠB Ostrava a Žilinská univerzita.

Univerzitní marketing

Společnost ABB v Ostravě – Hrabové má vytvořen tzv. Univerzitní marketing.

Hlavním cílem pro rok 2012/2013 je najmout potřebný počet absolventů s požadovanými technickými a jazykovými dovednostmi. Obr. 4.2 znázorňuje dílčí cíle univerzitního marketingu.

Obr.4.2: Dílčí cíle univerzitního marketingu



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

CZOPC vykonává spoustu aktivit, které mají pomoci k dosažení výše uvedených cílů. Patří sem:

1. Den otevřených dveří pro studenty VŠB Ostrava

V posledních měsících loňského roku proběhly v CZOPC v Ostravě celkem tři Dny otevřených dveří pro studenty VŠB-TU Ostrava a Žilinské univerzity. Informace o této události byly zveřejněny na stránkách abb.cz, na univerzitách ve formě letáků a byly rozeslány informativní emaily. Tyto emaily rozesílají zaměstnanci univerzit, jelikož ABB nemůže získat kontakty na studenty z důvodu ochrany osobních údajů. Poslední akce byla určena přednostně pro studenty posledních ročníků bakalářského, magisterského a doktorského studia, zaměřené na pozice projektant elektro pro nízké napětí nebo vysoké napětí a inženýr elektrických pohonů. Posledních Dnů otevřených dveří se zúčastnilo přes 80 studentů. V průběhu celého dne si mohli studenti mimo jiné vyzkoušet pracovní pohovory nanečisto s manažery a zástupci personálního oddělení. Měli tak možnost získat zpětnou vazbu, jak by prošli přijímacím pohovorem a vyzkoušet si tak autentické situace, které je po dokončení studia budou při hledání práce potkávat a mohou se tak na ně lépe připravit.

Proběhlo avizované slosování o iPad z řad předem zaregistrovaných studentů. Všichni zaregistrovaní studenti také posléze získali přístup do e-learningu angličtiny, který je původně určen pouze pro zaměstnance ABB.

2. *Pracovní veletrhy*

V roce 2013 se ABB opět zapojilo do projektů studentských organizací IAESTE, AIESEC (tyto projekty jsou využívány ale pouze v Brně, v Ostravě se jich prozatím nevyužívá) a účastní se veletrhů pracovních příležitostí. Informace o tom, že se ABB účastní daného veletrhu, byly zanechány na facebooku a na stránkách školy.

Mezi veletrhy, kterých se ABB tento rok zúčastnila, patří:

- IKariéra na ČVUT v Praze;
- Kariéra PLUS na VŠB-TUO;
- Dni Příležitosti na Žilinské univerzitě;
- iKariéra na ZČU Plzeň;
- iKariéra na VUT v Brně.

Dále se ABB pravidelně zúčastňuje veletrhu pracovních příležitostí v Bratislavě a Košicích.

Společnost při těchto veletrzích využívá stánek, letáky o ABB a volných pozicích či pivo robota (nový robot ABB). Dále má vytvořeny formuláře pro zpětnou vazbu a jako způsob získání kontaktů ze strany studentů.

3. *Prezentace na vysokých školách nebo externí pedagog*

Společnost ABB v Ostravě pořádá pro studenty VŠB a Žilinskou univerzitu prezentace ABB přímo v budovách školy.

4. *ABB produkty ve výuce na vysokých školách*

Studenti vysokých škol využívají k výuce ABB demo produkty.

5. *Letní práce, zaměstnání na částečný úvazek, neplacená stáž*

6. *Témata bakalářských a diplomových prací*

Pro studenty vysokých škol připravilo ABB seznam několika desítek témat (uveřejněny na stránkách abb.cz), které je možné si zvolit pro diplomovou, případně bakalářskou práci. ABB k těmto tématům nabízí rovněž možnost konzultace s jejich odborníky.

Ve spolupráci s Asociací pro mládež, vědu a techniku AMAVET, o. s., v akademickém roce 2012/2013 opět vyhlásila soutěž o nejlepší vědecko-technickou práci vysokoškolských studentů.

7. *Pohovory nanečisto a náborový workshop pro studenty*

V rámci akce „abbnormální dobrovolnické dny“ minulý rok proběhl ve společnosti ABB již třetí ročník pohovorů nanečisto pro mladé lidi, kteří odcházejí z dětských domovů a výchovných ústavů do samostatného života. Pět účastníků ze tří zařízení si mohlo díky podpoře personalistek z ABB naživo vyzkoušet, jak pracovní pohovor probíhá.

8. *Zaměstnanci CZOPC Ostrava jako členové komise státních závěrečných zkoušek*

Zaměstnanci Operačního centra v Ostravě spolupracují s vysokými školami a zasedají jako externí členové komise u státních závěrečných zkoušek. Výhodou je zmapování technických znalostí studentů, možnost výběru těch nejlepších a oslovení těchto studentů s nabídkou práce.

9. *ABB inzeráty s nabídkou práce na školách – ABB značka jako součást strategie*

ABB pravidelně zveřejňuje inzeráty s nabídkou práce na nástěnkách škol, na univerzitních internetových stránkách, na stránkách kariéry (např. KariéraPLUS) a na facebooku . Důležitou součástí je budování značky a zvyšování povědomí o existenci této firmy – tzn. kvalitně zpracované logo, důraz na značku. Příklad takového inzerátu je uveden v příloze č. 4.

10. *Soutěže pro studenty*

- Zaměstnanci působili jako členové hodnotitelské komise ve **studentské soutěži pro AMAVET** , která se týkala vědeckých a technických projektů. Soutěž pro středoškolské studenty pořádá Asociace pro mládež, vědu a techniku.
- Soutěž **ABB University Award** - ABB ve spolupráci s Asociací pro mládež, vědu a techniku AMAVET, o. s. vyhlásila II. ročník soutěže vědeckotechnických projektů vysokoškolské mládeže ABB University Award ve školním roce 2012/2013. Nejlepší řešitelé v jednotlivých oblastech soutěže se zúčastní zahraniční krátkodobé odborné stáže ve vývojových a výrobních pracovištích ABB v zahraničí. Další v pořadí absolvují odbornou exkurzi do vývojových a výrobních závodů ABB v České republice. V roce 2012 vyhráli studenti např. čtyřdenní exkurzi do tří závodů ABB ve Švýcarsku. Podpora vzdělanosti a praxe studentů vysokých škol v oblasti inženýrství je pro ABB klíčovou a dlouhodobou záležitostí. Plakát na tuto soutěž je uveden v příloze č. 5.
- Soutěž **ABBSolvent** – tato soutěž probíhala v letech 2007, 2008, 2009 a 2010, 2012. Studenti technických vysokých škol si mohli vybrat, jestli budou řešit technické a logické úlohy online v ABBSolvent Challenge, nebo světu představí svůj vlastní projekt v ABBSolvent Innovation.
 - ABBSolvent Challenge - Soutěžící postupně řeší případovou studii zodpovídáním technických a logických (manažerských) soutěžních otázek prostřednictvím týdenních kol na internetu. Nejlepší řešitele potom pozve ABB na finále do centrály ABB a vítěze odmění na tiskové konferenci částkou 50.000,- Kč

- ABBsolvent Innovation – je soutěž, kde studenti budou moci soutěžit se svými vlastními nápady a projekty. Pro ty nejlepší je připraven vedle finanční odměny také několikadenní zahraniční Science Trip (např. do CERNu a závodů ve Švýcarsku).
- **Odborná křížovka** – CZOPC v Ostravě připravila pro studenty vysokých škol soutěž v podobě odborné křížovky. Vítězové získali online kurz angličtiny (tzv. e-learning).
- **České hlavičky** – tento projekt je zaměřený na podporu talentované mládeže především v technických oborech. Týká se především středoškolské mládeže a žáků vyšších ročníků základní školy. Vítězové si rozdělili finanční odměny ve výši 135 000 Kč. ABB zde byla generálním partnerem.
- **Výzkumný grantový program** – tento program je určen pro studenty po celém světě.

4.4.3 Použití metod získávání pracovníků

Nabídku formuluje personalistka ve spolupráci s nadřízeným dané pozice nebo manažerem oddělení. K výběru metod získávání kandidátů se personalistka dostane po vytvoření inzerce, kdy je třeba rozhodnout, kde inzerci společnost vystaví a jaký okruh kandidátů ji na tuto pozici bude zajímat. K tomu slouží manuál na výběr metod získávání kandidátů, kde jsou tyto zdroje rozděleny podle typu pracovních pozic.

- **Časové kritérium**

Při tzv. ASAP (*as soon as possible*) pozicích je nejrychlejší řešení prohledání databáze Group Tools nebo interní přesun. Pokud je naopak na pozici dostatek času, v úvahu připadá inzerce na pracovních portálech, spolupráce s personálními agenturami, popřípadě tištěná inzerce.

Co se týče doby uveřejnění, pokud se jedná o operativní požadavek, bývá inzerát uveřejněn po dobu asi 2 týdnů. Některé inzeráty bývají ovšem vyvěšeny i déle než měsíc, jelikož se stále nabírají noví lidé na danou pozici.

- **Posloupnost využití metod**

Společnost ABB bere v úvahu kvalitu, čas a finance

- prvním krokem je „postování“ inzerce na intranetu a ABB webu;
- druhým krokem je prohledání databáze Group Tools;
- třetím krokem jsou portály, doporučení zaměstnancem a personální agentury;
- tištěnou inzerci a headhunting využívá společnost naposledy.

- **Využití tištěné inzerce**

- vždy po dohodě s personalistkou a nadřízeným pozice;
- využívá se ABB značka (*brand*) – správné logo, správné míry loga, barvy – nechává se zkontrolovat lokálním, popřípadě centrálním Marketing koordinátorem;
- u dělnických pozic - inzerce v Avízu - tady není nutný *brand*, jde jen o počet řádků;
- u THP pozic (inzerce v novinách, na webu nebo nástěnkách): nutno používat *brand*.

4.4.4 Finanční kritérium u metod získávání pracovníků

- Personalistka musí jakékoliv náklady (inzerce na portály, zadání pozice do personální agentury apod.) prodiskutovat s nadřízeným pozice, který má plán nabrat na nové zaměstnance – v tomto případě vystupuje tento nadřízený jako tzv. *Hiring manager*. Ten získá od vedení CZOPC rozpočet (*budget*) k získání požadovaného zaměstnance.
- Personalistka má mandát na to, aby určila, jaký zdroj se použije a přesvědčila *Hiring managera* o změně zdroje, popřípadě navýšení budgetu.
- Společnost má vytvořenou databázi kontaktů na všechny zdroje a ceníky.
- Vše je třeba zaznamenat do systému Service Level Agreement (SLA), pomocí kterého lze odhadnout náklady na výběrové řízení – v oddílu Zdroje, reklama/Výpočet nákladů, kde jsou zdroje rozděleny na E-reklamu, tištěnou reklamu, personální agentura a ostatní.

4.5 Dokumenty

Mezi dokumenty, které CZOPC požaduje po uchazečích o zaměstnání, patří:

- kontrola elementárních znalostí získaných na škole – výpis z indexu (není standardní, požaduje se v případě, že se personalistka nemůže rozhodnout, zda kandidáta přijmout či nikoliv;
- životopis;
- ukázka práce;
- výjimečně se vyžadují reference z předchozích zaměstnání.

4.5.1 Shromažďování dokumentů a informací a jednání s uchazeči

Každému uchazeči je většinou telefonicky oznámeno, že jeho žádost o zaměstnání byla přijata a v případě nejasností v zaslaných dokumentech, se tento problém dále řeší.

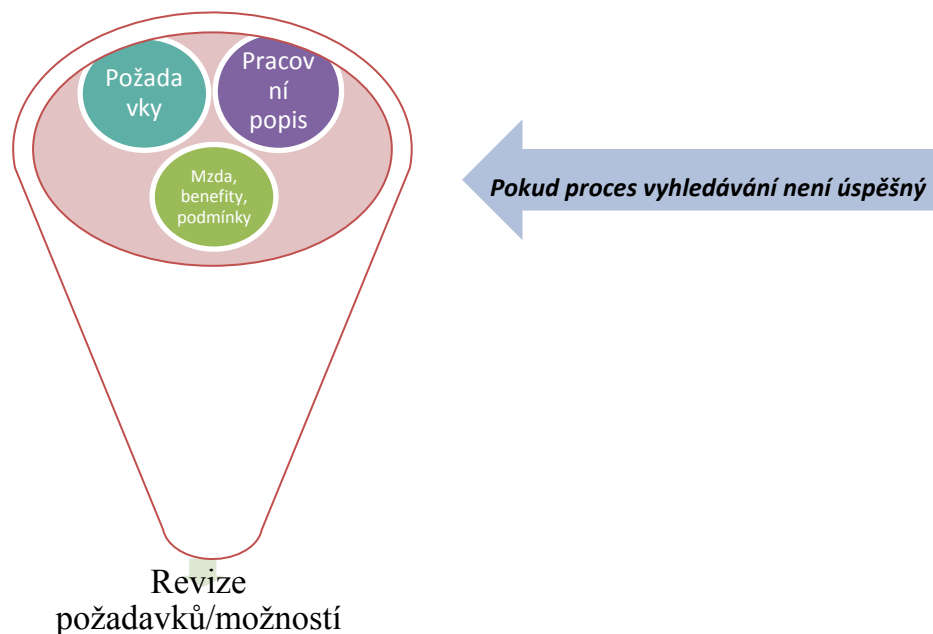
Veškeré dokumenty se zasílají elektronicky do HR centra v Brně. Vyhodnocení potenciálních zaměstnanců se ale provádí přímo v CZOPC v Ostravě.

Dokumenty nepřijatých lidí se ukládají do databáze Group Tools, kde se také zaznamenávají důvody zamítnutí (může se stát, že kvalitní člověk se hlásil na absolventskou pozici, ale do budoucna by mohl být dobrým zaměstnancem na jiné pozici). V případě nově vypsaných pozic se tyto velmi kvalifikovaní lidé obvolávají s nabídkou zaměstnání.

4.6 Neúspěšné získávání pracovníků

Pokud je reakce na nabídku nedostatečná, postupuje společnost ABB dle níže uvedeného „trychtýře“. Zkoumají se tak požadavky na dané pracovní místo, zdali je správný popis této pozice a zda jsou mzdy, benefity a podmínky pro kandidáty dostatečně atraktivní.

Obr.4.3: Neúspěšné získávání pracovníků



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

4.7 Předvýběr

Na základě získaných informací a dokumentů uchazečů personalistka informuje všechny kandidáty o přijetí či nepřijetí k dalším fázím výběru. Většinou tyto kandidáty kontaktuje telefonicky, případně emailem. Někdy ještě před samotným pozváním k pohovoru si personalistka ověřuje znalost anglického jazyka, pokud nevyplývá jasně z dokumentů zaslaných kandidátem. Zároveň kontroluje, zda v životopisech kandidátů nejsou chyby.

4.8 Hodnocení efektivity metod získávání zaměstnanců

Veškeré hodnocení tzv. klíčových výkonnostních ukazatelů (*Key Performance Indicators*, KPI) provádí a eviduje HR centrum v Brně.

Mezi KPI patří např.:

- počet přijatých žádostí o zaměstnání,
- kvality kandidátů,
- počet reakcí,
- míra fluktuace nových zaměstnanců,
- rychlost náboru,
- náklady na získání jednoho zaměstnance apod.

4.9 Výběr zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, celý výběr zaměstnanců by měl ctít zásadu 3E:

- Efektivní výběr – jak už bylo řečeno výše, ABB si shromažďuje informace a dokumenty i od zamítnutých kandidátů.
- Ekonomický výběr – společnost ABB nesleduje návratnost nákladů.
- Etický výběr – společnost ABB se řídí nejen Zákonem o zaměstnanosti, Pracovním zákoníkem a Antidiskriminačními zákony, ale má také vytvořen tzv. Integrity portál v interním systému, na kterém mohou zaměstnanci najít všechny informace související s etikou podnikání, tzn. Kodex jednání a rovněž nahlašování podezření z porušení jednání v souladu s kodexem, aktuální informace k Integrity školení včetně prezentace a odkazy na příslušné směrnice či databáze.

4.9.1 Metody výběru

Mezi metody výběru, které CZOPC v Ostravě používá, jsou:

- výběrový pohovor,
- testy pracovní způsobilosti – ověření znalostí anglického jazyka.

Příprava na pohovor ze strany personalistky je vzhledem k mnoha povinnostem a nedostatečnému počtu zaměstnanců v HR oddělení krátká, ale dostatečná. Personalistka má již zkušenosti z personální agentury, proto je pro ni tato práce rutinní a ví, na co se má před pohovorem zaměřit. Probíhá tak, že si projde životopis uchazeče – udělá tzv. „pre-screening“ a zaměří se na pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Jelikož jsou pozice CZOPC velmi složité a náročné z hlediska technických znalostí, účastní se výběrového rozhovoru většinou mimo personalistku i přímý nadřízený obsazované pozice nebo vedoucí oddělení, který je schopen objektivně vyhodnotit technické znalosti a dovednosti kandidáta. Pokud si personalistka není jistá vhodností kandidáta na danou pozici, prodiskutuje s vedoucím oddělení možnost využití kandidáta na jinou pracovní pozici.

V případě, že se jedná o nábor na novou pozici, ke které nemá personalistka informace, setká se před pohovorem s nadřízeným této pozice a projedná s ním detaily o tom, jakého člověka na tuto pozici tento nadřízený potřebuje, jaké charakteristiky kandidátů neakceptuje, jaké ano a vysvětlí pracovní náplň na této pozici.

Na základě pozorování bylo zjištěno, že Výběrový pohovor je strukturovaný. Paní personalistka postupuje v těchto krocích:

1. Představení organizace
2. Prostor pro představení kandidáta, otázky kandidáta na společnost
3. Průběžné vstupování do monologu kandidáta
4. Prostor pro dotazy ze strany kandidáta na danou pozici
5. Kontrola znalosti angličtiny
6. Informování o dalším postupu

Samozřejmostí je odlišný postup v případě pohovoru s interním kandidátem. V těchto případech se nepředstavuje organizace, pouze pracovní pozice. Zjišťuje se motivace kandidáta, co čeká od změny pracovní pozice, a pokud tento interní zaměstnanec nezíská toto místo, jaká to bude pro něj demotivace a jaké budou jeho další kroky – výpověď či setrvání na dané pozici. Zároveň se zjišťuje důvod nespokojenosti na pozici, kterou tento zaměstnanec právě zastává a následně se tyto důvody řeší (např. s jeho přímým nadřízeným).

Celý výběrový pohovor vždy probíhá v samostatných místnostech, kde nejsou žádné rušivé elementy (telefonáty, hluk, další osoby apod.).

Atmosféra je dle pozorování velice přátelská a uvolněná. Personalistka využívá zlatého pravidla pohovoru: „jsme si rovni“.

Personalistka i přímý nadřízený dané pozice mají po celou dobu pohovoru k dispozici životopis uchazeče a dělají si poznámky, které ovšem kandidát nevidí.

Personalistka nepoužívá typické otázky jako: „Kde se vidíte za 5 let?“ Používá však otázky orientované na chování (schopnosti) – tzv. behaviorální pohovor, kdy společnost zajímá, jak bude kandidát v určitých situacích jednat a reagovat. To zjišťuje na základě dosavadních zkušeností kandidáta, proto jej žádá o konkrétní příklady z „reálného života“, na kterých uvidí, jak se kandidát zachoval v situacích souvisejících s položenými otázkami.

V průběhu pohovoru nebyly použity žádné diskriminační či jiné nepříjemné otázky, personalistka je velice intuitivní.

Co se týče administrativy, existuje strukturovaný formulář, který slouží k zaznamenávání a hodnocení charakteristik uchazeče. Tento formulář se však používá, vzhledem k nedostatku času, velmi málo. Místo toho využívají Microsoft Excel, do kterého vždy po ukončení pohovoru s daným kandidátem zapíše jak personalistka, tak přímý nadřízený, který byl přítomen u pohovoru, informace o kandidátovi. Píší se zde výhody a nevýhody kandidáta, jakou má znalost anglického jazyka, kdy může nastoupit, jeho mzdové požadavky, na jakou pozici má vhodné charakteristiky, pokud ne na tu, co se kandidát hlásil apod. V neposlední řadě je zde hyperlink na životopis.

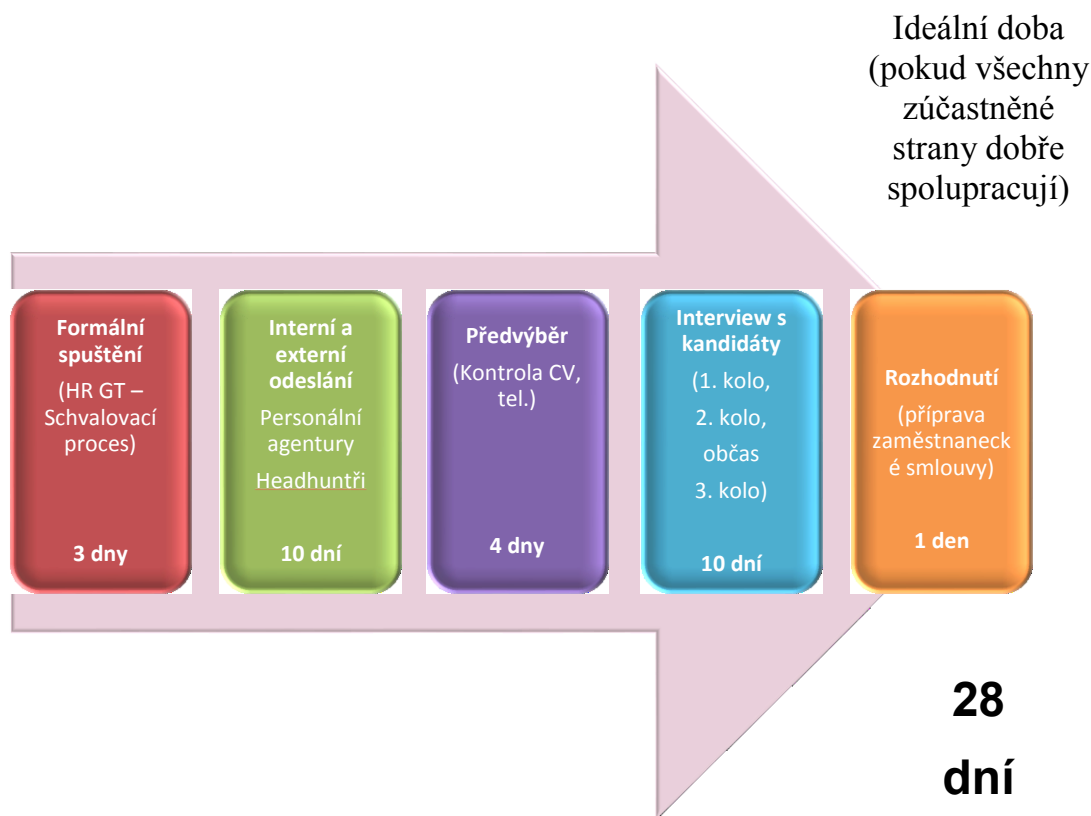
Na základě interní domluvy, probíhá jednou týdně tzv. Recruitment status meeting, kde se sejdou manažeři oddělení, vedoucí CZOPC a personalistka s přímým nadřízeným pozice, kde prezentují kandidáty, kteří byli vybráni na základě výběrového pohovoru. Poté všichni zúčastnění rozhodují, zda tyto kandidáty/tohoto kandidáta přijmou či nikoliv. Nejvyšší rozhodující pravomoci má však vedoucí CZOPC, který schvaluje definitivní personální obsazení pozic.

Další typ pohovoru, který byl pozorován, byl pohovor se zahraničním kandidátem přes Skype. Tento pohovor probíhal opět strukturovaně a byl rozdělen do dvou částí. První pouze s personalistkou, druhá i s účastí nadřízeného z technického oddělení. Kandidátovi byl na začátku představen následující průběh pohovoru a byl upozorněn na možnost zapojení nadřízeného v průběhu pohovoru. Struktura pohovoru probíhala opět velmi podobně jako u předešlých. Větší zaměření bylo na mzdové požadavky kandidáta, na jeho ochotu přestěhovat se do České republiky a pak dále cestovat, jaké benefity poskytuje ABB pro cizince, proč chce změnit svou dosavadní pozici apod. V průběhu pohovoru, kdy se dostavil nadřízený pozice, odešla paní personalistka od PC, aby s nadřízeným probrala dosavadní informace o kandidátovi. Z důvodu velmi vysokých mzdových požadavků kandidáta, se domluvili na rychlém průběhu pohovoru. Tato situace se blíží k jedné z chyb tazatelů v pohovoru – a to rychlému rozhodování.

4.10 Proces a časový rámec získávání a výběru zaměstnanců

CZOPC má stanoven minimální časový rámec nutný pro získání a výběr nového zaměstnance. Celý tento proces je zobrazen na obr. 4.4

Obr. 4.4: Proces a časový rámec získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Interní dokument společnosti ABB, s. r. o.

Prvním krokem je zadání požadavku do HR systému Group Tools (HR GT). Tento požadavek se schvaluje nejdříve na lokální a následně na globální úrovni. Pokud je tento požadavek schválen, vybírají se metody pro získání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů. Následně dochází ke kontrole životopisů kandidátů, případně ke zjišťování doplňujících informací o kandidátech prostřednictvím telefonu. Pak jsou ti, kteří se dostali do užšího výběru pozváni k výběrovému pohovoru. V závěrečné fázi je přijat nejvhodnější kandidát, s kterým se připraví zaměstnanecká smlouva.

4.11 Náklady na získávání a výběr

Přesný rozpočet na získávání a výběr si společnost ABB nepřála zveřejnit. Zde jsou alespoň přibližné položky a částky, které jsou vynaloženy na proces celý proces získávání a výběr nových zaměstnanců:

- Poplatek personální agentury – pokud jsou využity služby personální agentury, platí se jí 2 platy nově přijatého zaměstnance – tzv. success fee.
- Doporučený kandidát přes zaměstnance – pokud CZOPC přijme člověka na základě doporučení interním zaměstnancem, platí se tomuto internímu zaměstnanci odměna 20 000 Kč.
- Inzerce na pracovních portálech – pokud je využita inzerce na pracovních portálech, platí CZOPC kolem 1000 Kč na měsíc/prac.portál.
- LinkedIn – Pokud chce společnost oslovovat potenciální zaměstnance přes LinkedIn, stojí ji to 70 Dolarů za měsíc (asi 1400 Kč).
- Facebook - využívá se spíše na HR marketing – společnost má svou profilovou stránku.
- Když dodá náborové oddělení člověka – pokud personalistka přijme nového zaměstnance, účtuje si 13-15000 Kč za nábor. V této částce jsou zahrnuty všechny personální náklady, zvláště je využití inzerce a personální agentury – účtuje se interně v CZOPC – Tato situace připomíná interní outsourcing, kdy personalistka poskytuje služby Operačnímu centru.

4.12 Přijetí nového zaměstnance

Pokud je vybrán nejvhodnější kandidát, vyplní osobní dotazník, kde se zjišťují základní informace, které jsou potřebné k vytvoření a k podpisu smlouvy (např. informace z občanského průkazu, číslo kartičky pojištěnce, číslo účtu apod). Následně musí donést lékařské potvrzení, doklady o vzdělání a musí projít nástupním školením (společnost má vytvořen detailní adaptační plán), školením BZOPC apod.

4.13 Vysoká škola báňská – Fakulta elektrotechniky a informatiky

CZOPC nabízí skvělé uplatnění po studenty VŠB-TU Ostrava a pracovní příležitosti pro inženýry v celém regionu. CZOPC má zájem především o studenty a absolventy VŠB – Fakulty elektrotechniky a informatiky, dále jen FEI. Problémem je však jejich nedostatečná kvalifikace a především nedostatečná znalost anglického jazyka, která je nezbytná k přijetí do společnosti ABB.

S tím je i spojeno nedostatečné využití jak pracovních stáží v českých firmách, tak zahraničních mobilit (např. Erasmus) ze strany studentů.

Jak řekl rektor VŠB – TUO v rozhovoru v časopise Studenta: „Do praxí dostáváme strašně málo našich studentů. V zahraničí často musí studenti povinně s praxí spolupracovat třeba každý semestr. Na to bohužel nejsme připraveni ani my, ani český průmysl. Průmysl není schopen nabídnout dostatečné množství takovýchto míst a zajistit výuku, nemá třeba zmapováno, o kolik stážistů by měl zájem.“

4.13.1 Nezaměstnanost absolventů VŠB - FEI

V současné době studuje na této fakultě více než 3500 studentů. I když oproti minulému roku počet studentů klesl zhruba o 100, je zřejmý mírně rostoucí trend v posledních 10 letech. Zároveň se ale zvyšuje i nezaměstnanost absolventů této fakulty.

Tab. 4.1: Nezaměstnanost absolventů VŠB-TUO, FEI

Celková neúspěšnost (standardizovaná)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VŠB-TUO, FEI	10,90%	4,90%	2,50%	1,60%	1,90%	2,10%	4,60%	4,70%

Zdroj: Zpráva o studiu za rok 2012 – VŠB-TUO,FEI

V České republice existuje 5 fakult zabývajících se elektrotechnikou:

1. Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií (Vysoké učení technické v Brně)
2. Fakulta elektrotechnická (České vysoké učení technické v Praze)
3. Fakulta elektrotechnická (Západočeská univerzita v Plzni)
4. Fakulta elektrotechniky a informatiky (Univerzita Pardubice)
5. Fakulta elektrotechniky a informatiky (VŠ Báňská – TU Ostrava)

Podle dat Střediska vzdělávací politiky Pedagogické fakulty UK v Praze odpovídá míra nezaměstnanosti absolventů těchto fakult přesně tomuto pořadí. To znamená, že fakulta elektrotechniky a informatiky na VŠB – TUO má nejvyšší nezaměstnanost absolventů (jedná se o období 2011/2012). Co se týče pořadí mezi technickými školami je Fakulta elektrotechniky a informatiky na VŠB-TUO na 30. místě ze 40 technických fakult v ČR.

Problémem může být v tomto případě například stávající situace na FEI, která neumožňuje vytvářet laboratoře a speciální pracoviště, ve kterých by se rozvíjela výuka bezprostředně spojená s výzkumem. FEI je přitom fakultou, která úzce spolupracuje jak s partnery z průmyslové sféry, tak se špičkovými výzkumnými pracovišti v celosvětovém měřítku. Proto byla v roce 2013 postavena nová multifunkční budova této fakulty, která má tuto situaci napravit.

4.13.2 Jazyková vybavenost

Všeobecně je znalost angličtiny u zaměstnavatelů velmi důležitým požadavkem. V prvním půlroce 2011 požadovaly až dvě třetiny nabídek práce zveřejněných na portále Profesia.cz znalost alespoň základů angličtiny. Z toho, jakou úroveň jazyků požadují firmy a jakou znalost uvádějí v životopisech uchazeči, vyplývá, že zaměstnavatelé by potřebovali, aby uchazeči ovládali jazyky na vyšší úrovni. Firmy hledající zaměstnance, kteří ovládají anglický jazyk, nejčastěji požadují aktivní znalost angličtiny. Na druhou stranu uchazeči, kteří deklarují znalost angličtiny, nejčastěji ovládají anglický jazyk jen na základní nebo mírně pokročilé úrovni.

Tab. 4.2: Srovnání jazykové vybavenosti uchazečů a požadavků zaměstnavatelů – angličtina

	Nabídky	Uchazeči
Aktivně	50,00%	15,00%
Expert. tlumočení	2,00%	1,00%
Mírně pokročilý	12,00%	20,00%
Základy	3,00%	20,00%

Zdroj: Profesia.cz

Na FEI proběhl projekt s názvem „**Rozvoj jazykových kompetencí pracovníků VŠB-TU Ostrava**“.

Předmětem projektu bylo nastavení prostředí pro další vzdělávání akademických a ostatních pracovníků vysoké školy v anglickém jazyce, a dále realizace vzdělávání cílové skupiny pracovníků, které podpoří rozvoj kompetencí v tomto cizím jazyce.

Činnost v rámci projektu byla rozdělena do tří oblastí: klíčovou aktivitou 01 byly víceúrovňové kurzy obecné a odborné komunikace v anglickém jazyce, které byly zahájeny v únoru 2011 a ukončeny v prosinci 2012. Klíčovou aktivitou 02 byly tematicky zaměřené e-learningové kurzy anglického jazyka, u kterých výuka probíhala formou individuálního studia odborných textů s poslechem a zpětnou vazbou. Poslední, klíčovou aktivitou 03 byla podpora při přípravě výukových opor v anglickém jazyce. V rámci této aktivity vznikly prezentace, přednášky a výukové opory v anglickém jazyce a bylo podpořeno cca 60 tvůrců výukových opor za období 28 měsíců. Opory jsou postupně prezentovány určitým skupinám studentů. Realizaci projektu zajišťovali zaměstnanci Katedry jazyků VŠB, cílovou skupinou projektu byli akademičtí a ostatní pracovníci.

Od září letošního roku by se tohoto projektu měli zúčastnit také studenti FEI. Prozatím testovali pouze zmíněné opory.

Co se týče možností, jak mohou studenti zlepšovat svou jazykovou vybavenost, nabízí FEI mnoho možností. Jednou z nich je např. Erasmus. V akademickém roce 2010/2011

využilo této možnosti 22 studentů při 3526 studentech na fakultě. To je přibližně 0,62 % studentů na fakultě. FEI zároveň podporuje tyto výjezdy a poskytuje studentům navíc 3000Kč/měsíc jako mimořádné stipendium.

Naproti tomu např. na fakultě ekonomické vyjelo na Erasmus v akad. roce 2010/2011 63 studentů z 6030. To je mírně přes 1%. Na Fakultě Hornicko-geologické využílo ve zmíněném akademické roce Erasmus asi 0,82% studentů a na Fakultě strojní to bylo 0,67%. I když se tyto procenta u všech fakult každoročně zvyšují, FEI je stále na třetím místě mezi sedmi fakultami VŠB. To není špatné pořadí, ale vzhledem k možnostem ani dobré, obzvláště v kontextu požadavků zaměstnavatelů v technických oborech.

Mezi další možnosti, které mohou studenti na FEI využít, jsou např. krátkodobé stáže jak v zahraničí, tak v tuzemsku, letní školy, mohou využít různých stipendií (např. MŠMT, Georgia Agricolu) nebo projekt NETFEI, který nabízí pracovní stáže na cílené univerzity, navíc nabízí různé kurzy, workshopy, semináře apod. V neposlední řadě je zde Exchange student club (ESC), který funguje na principu „buddy systému“. Buddy systém je možnost zlepšit svou angličtinu tím, že se student stane pravou rukou zahraničnímu studentovi, který přijel do ČR na Erasmus. Tohoto programu využilo na FEI do 10 studentů, přičemž fakulta přispívá 2000 Kč/rok. Ve srovnání s fakultou ekonomickou, kde tohoto programu využilo kolem 50 studentů, je to opět nízké číslo.

Co se týče studijních plánů Katedry elektrotechniky a informatiky, studenti mají možnost vybrat si anglický jazyk (začátečnickou nebo pokročilou úroveň) jako povinně volitelný předmět v 1. – 4. semestru bakalářského studia s rozsahem výuky 0 + 2 (což je 1,5 h týdně). V 5. a 6. semestru bak. studia a magisterském studiu již tuto možnost nemají.

V doktorském studiu mají studenti možnost zvolit si jako povinně volitelný předmět Jazyk anglický, německý, ruský, španělský a francouzský.

Pro studenty, kteří chtějí vycestovat do zahraničí přes program Erasmus, je poskytnut také volitelný předmět v 3. až 6. semestru bakalářského studia a v magisterském studiu s názvem „anglická konverzace pro FEI“. Studenti mají na výběr i z jiných jazyků jako: němčina, ruština a španělština. Rozsah výuky je opět 0 + 2. Studenti, kteří neplánují vycestovat přes program Erasmus, se těchto hodin účastnit nemohou.

Na FEI se vyučují všechny předměty v češtině, což může být dalším důvodem, proč je úroveň angličtiny studentů FEI nízká.

4.13.3 Formy spolupráce společnosti ABB a VŠB-FEI

Jak už bylo řečeno výše, ABB má vytvořen tzv. univerzitní marketing pro střední a vysoké školy.

Mezi formy spolupráce ABB s VŠB-FEI, které mohou zvyšovat povědomí o této firmě, patří:

- Den otevřených dveří.
- Kariéra PLUS.
- Prezentace společnosti ABB zaměstnanci ABB na přednáškách.
- Nabídky práce, letních brigád, neplacené stáže.
- Témata bakalářských a diplomových prací.
- Soutěže pro studenty:
 - Odborná křížovka
 - ABB University Award
 - ABBsolvent – má také své vlastní facebookové stránky: Abbsolvent Z Abb
 - Výzkumný grantový program
- Studentská praxe v ABB – ABB nabízí určitý počet volných míst pro studenty FEI, kdy mají studenti bakalářského studia 3. ročníku možnost účastnit se více měsíční studentské praxe v ABB, přičemž nemusejí vypracovat bakalářskou práci, ale pouze závěrečnou práci na základě proběhnuté praxe. Této praxe se mohou zúčastnit i studenti magisterského studia, avšak ti musí diplomovou práci zpracovat.
- Tři zaměstnanci CZOPC Ostrava jako externí členové komise státních závěrečných zkoušek na FEI.
- Projekt ABB – v roce 2013 uzavřela společnost ABB s VŠB-FEI smlouvu o spolupráci studentů této fakulty na projektu týkajícího se tvorby počítačových obrazovek. Projektu se účastnilo 6-7 studentů doktorského studia.

Informovanost studentů o možnostech spolupráce s ABB

S VŠB – FEI spolupracuje CZOPC už delší dobu. Studenti jsou prostřednictvím **emailů**, které rozesílá ABB Ostrava prostřednictvím školy (z důvodu ochrany osobních údajů), informováni o možnostech spolupráce s touto společností. Tyto emaily rozesílá také ABB přímo těm studentům, na které získala kontakt na základě již proběhlých akcí (např. den otevřených dveří ABB, Kariéra PLUS, ...). Studenti mohou získat informace o možnostech zaměstnání v ABB také na nástěnkách školy, kde se vyvěšují **plakáty** s nabídkou volných pracovních míst. Vyvěšování těchto plakátů má na starosti samotné ABB. Další způsob, jak se studenti mohou o této společnosti a možnostech spolupráce dozvědět, je informovanost prostřednictvím vyučujících **na přednáškách**. Ve výuce na FEI také využívají různé demo verze společnosti ABB, které studenti testují, produkty ABB, na kterých se studenti učí nebo studijní materiály (skripta), jejichž názvy přímo nesou jméno společnosti ABB:

- Ovládání a programování robotů ABB
- ABB Robot Studio - návody

4.13.4 Vyhodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření pro studenty FEI probíhalo pomocí webového portálu www.surveio.com. Studenti byli osloveni s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku ve svém školním emailu, který byl rozeslán proděkanem pro magisterské studium všem studentům FEI. Doba uveřejnění byla asi 10 dní a bylo vyplněno dohromady 465 dotazníků.

Struktura tohoto dotazníku je uvedena v příloze č. 6 a celé vyhodnocení je obsaženo v příloze č. 7. Tato část bude věnována pouze těm nejpodstatnějším výsledkům.

Studenti FEI zde uvedli, že 74 % z dotazovaných si přivydělává při studiu. Z toho asi polovina má svou práci/brigádu v oboru.

Co se týče znalosti anglického jazyka, 43,5 % studentů je dle svého úsudku v tomto jazyce pokročilých, 41% mírně pokročilých. Výbornou znalost má pouze 4,5 %. HR business

partner však tyto výsledky mírně zpochybňuje a považuje za nadsazené. Proto je otázkou, jak relevantní je sebehodnocení úrovně angličtiny. 60 % dotazovaných přikládá znalosti anglického jazyka při studiu na vysoké škole velmi velkou nebo velkou důležitost. Mezi důvody, proč jejich úroveň angličtiny je nižší než pokročilá, nejčastěji uvedli nedostatek času nebo lenost. 30 % se snaží anglický jazyk doučovat.

Zajímavé je, že 78 % dotazovaných studentů nemá žádnou zahraniční zkušenost. Na Erasmus vyjelo pouze 5 % dotazovaných, 11 % má pracovní zahraniční zkušenost, avšak mimo obor.

Znalost odborných technologických softwarů má 31 % studentů průměrnou, 26 % špatnou a asi 40 % velmi dobrou nebo dobrou. Excelentní znalost mají pouze necelé 3 %.

Když se zaměříme na motivaci studentů a jejich ochotu dělat něco navíc, je zarážející, že ač studenti vnímají nevýhody absolventů FEI (nepřípravenost na praxi, nedostatečné jazykové vzdělání, velké množství absolventů této fakulty apod.), skoro polovina dotazovaných nedělá nic pro jejich minimalizaci. Zbytek se „samovzdělává“, využívá dodatečné kurzy nebo má vlastní podnikání, zaměstnání nebo využívá možnosti studia v zahraničí. Pouze polovina se účastní nepovinných diskuzí, seminářů, workshopů nebo konferencí.

Pokud bereme v úvahu společnost ABB a její spolupráci s FEI, je opět velmi znepokojujícím výsledkem to, že 46 % dotazovaných vůbec nezná společnost ABB. 81 % nemá ze strany školy ani žádné informace o možnostech spolupráce s ABB (tj. asi 66 % z těch, co ABB znají). Nejvíce mají informace o Dnech otevřených dveří, brigádě/DPČ v ABB, neplacené stáži. Pouze 2 lidé mají povědomí o tom, že ABB vypisuje témata bakalářských a diplomových prací a pouze 1 student uvedl, že ví o soutěži s ABB. Otázkou je, zdali studenti informace od školy nedostávají nebo zdali je přehlížejí.

Co se týče požadavků studentů na budoucího zaměstnavatele, měl by poskytovat především možnost vzdělávání a rozvoje, kariérní růst, vysoké mzdové ohodnocení, zaměstnanecké benefity nebo možnost realizace svých nápadů. Hrubé mzdové ohodnocení očekává 40 % v rozmezí 20 – 25 000 Kč, 26 % 25 – 30 000 Kč a 23 % 15 – 20 000 Kč. Zároveň 64 % je ochotno pracovat za nižší mzdu než očekává.

Když se opět zaměříme na CZOPC ABB v Ostravě, víme, že jsou pracovní pozice spojené s cestováním. Při otázce, zda jsou studenti ochotni pracovat v jiném městě v ČR, odpovědělo kladně kolem 81 %. V zahraničí je ochotno pracovat 78 % dotazovaných.

Jak už bylo řečeno, ABB nabízí studentům také neplacené stáže či absolventské pozice v podobě „junior“ pozic, které jsou velmi podobné trainee programu. O neplacenou stáž ve firmě působící ve stejném oboru jako studenti studují, má zájem 73 % studentů. O trainee program by mělo zájem 81 % dotazovaných studentů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že studentům chybí znalosti jak v odborných technických softwarech, tak ve znalosti angličtiny. Tyto znalosti mají většinou pouze průměrné, ale dnes již průměr nestačí. Studenti by se měli snažit vyniknout a dělat něco navíc, než se po nich požaduje. To opět dělá pouhá ani ne polovina. Polovina studentů nedělá nic, aby minimalizovala nevýhody, které má oproti ostatním, neúčastní se dobrovolných akcí apod. Zároveň opět polovina nezná společnost ABB, která je firmou v oboru jejich studia a kterou by zajisté měli znát. Problém může být v informovanosti studentů nebo neochotě studentů tyto informace registrovat a využívat. Faktem je, že na stránkách jak už VŠB-FEI, tak VŠB-TUO je mnoho informací o možnostech spolupráce s ABB. Pokud by studenti chtěli vyhledávat možnosti brigád, neplacených stáží, soutěže apod., na těchto stránkách je naleznou.

5 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy budou nyní doporučeny kroky ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ABB, ale zároveň kroky, které povedou ke zlepšení jazykové vybavenosti studentů FEI, kterou požaduje ABB po svých budoucích zaměstnancích.

I když má společnost ABB velmi dobře propracovaný systém získávání a výběru zaměstnanců, existuje zde několik málo nedostatků, jejichž odstranění by mohlo tento celý proces vylepšit.

5.1 Doporučení k výběrovému pohovoru

V průběhu Skype pohovoru, který byl pozorován, byla druhá část pohovoru časově i obsahově zkrácena z důvodu vysokých mzdových požadavků uchazeče. Tato situace se blíží k jedné z chyb tazatelů v pohovoru – a to rychlému rozhodování. Proto by bylo vhodné, aby si tazatelé zjistili o kandidátovi co největší množství informací i přes jeho vysoké mzdové požadavky a zvážili jeho kvality a možnost nabídky nižšího mzdového ohodnocení, než požaduje kandidát.

Malým doporučením by mohlo být také upozornění kandidáta, že si tazatelé budou psát poznámky a nebude tak docházet ke stoprocentnímu očnímu kontaktu. To je ale ovšem pouze věc slušnosti, tento fakt není vnímán jako chyba.

5.2 Doporučení k rozšíření povědomí o ABB

Vzhledem k tomu, že polovina dotazovaných společnost ABB nezná, bylo by vhodné, kdyby CZOPC ABB začaly využívat způsoby oslovování studentů, které jsou osobnější (než přes email, či webové stránky).

Možností, jak se mezi studenty zviditelnit, je jistě spousta. Mezi navrhované patří:

5.2.1 Externí učitelé ABB

Jak už bylo řečeno výše, studenti využívají k výuce produkty ABB. Tyto produkty však znají nejlépe sami zaměstnanci ABB, proto by bylo vhodné, kdyby mělo Operační centrum v Ostravě ve svých řadách i externí učitele, kteří by zajišťovali výuku s těmito produkty. Možností je samozřejmě i výuka specializovaných předmětů, ve kterých se produkty ABB nepoužívají.

5.2.2 Presentace výběrového řízení CZOPC ABB

Poslední dobou má čím dál více velkých společností prezentace na školách, které se týkají informací o tom, jak probíhá výběrové řízení v dané firmě. Společnost ABB již má zkušenost s workshopem u příležitosti tzv. abbnormálních dobrovolnických dní, kdy měli účastníci možnost vyzkoušet si pohovor nanečisto. Proto by bylo vhodné zorganizovat takovouto prezentaci i na FEI, kde by se studenti informovali o tom, jak probíhá výběrové řízení v CZOPC a zároveň si jej mohli nanečisto vyzkoušet.

5.2.3 Inzerce na stazevefirmach.cz

V poslední době se čím dál více zvyšuje povědomí o webovém portálu stazevefirmach.cz, jenž je pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí. Bylo by dobré, vzhledem k vzrůstajícímu povědomí mezi lidmi, aby i ABB inzerovala možnosti stáží na těchto stránkách. Níže jsou uvedeny základní podmínky poskytování stáží, a co projekt nabízí. Podrobné informace může společnost najít v Manuálu pro poskytovatele stáží, který je uveden na zmíněných webových stránkách.

Kdo může být poskytovatelem stáže:

- OSVČ nebo právnická osoba se sídlem kdekoliv v ČR;
- ekonomický subjekt, který je registrován v ČR;
- OSVČ nebo právnická osoba schopná zajistit mentora pro stážistu a vytvořit tedy podmínky pro realizaci stáže;
- ekonomický subjekt splňující podmínky nařízení Evropské komise týkající se podpory malého rozsahu (de minimis). Více informací o centrálním registru podpor malého rozsahu (de minimis) je uveřejněno na webových stránkách Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže v sekci Registr de minimis.

Co projekt nabízí:

- proplacení fixních nákladů na stáž (v délce 1–6 měsíců) spolufinancovaných z fondů EU;
- prezentaci firmy v databázi poskytovatelů stáží.

5.2.4 Facebookové stránky Abbsolvent Z Abb

Jak v časopise Forbes tvrdí zakladatel společnosti Socialbakers, která se zabývá analýzou dat ze sociálních sítí, „vše je skryto v nastavení správné strategie obsahu, který požene vaše fanoušky k vyšším interakcím, ať už jde o sdílení, komentování či „lajkování“ vašich příspěvků, které se budou díky nim šířit jako lavina k dalším fanouškům a potenciálním zákazníkům.“

Čím více společnost zapojí fanoušky do dění na jejím profilu, tím větší dosah jí to přinese. Všechny rady jsou ale na nic, pokud se firma dopustí toho, nejhoršího možného na sociálních sítích, a to ignorování fanoušků.

Při analýze facebookových stránek Abbsolvent z Abb vyšlo, že společnost neodpovídá na dotazy fanoušků. Byly zde dotazy ohledně soutěže Abbsolvent na rok 2011, na které nebylo zodpovězeno. Zároveň zde nebyl přidán žádný příspěvek už po dobu jednoho roku. Naopak profilové stránky ABB Česká republika jsou živé a plné příspěvků i „lajků“.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době většina mladých lidí používá tuto sociální síť, neměla by společnost ABB opomíjet tuto metodu získávání pracovníků, i když soutěž momentálně neprobíhá.

5.3 Doporučení ke zlepšení jazykové vybavenosti studentů

I když je samozřejmé, že jednou z nevýhod studentů FEI je nedostatečná znalost anglického jazyka, je velmi obtížné realizovat kroky ke zlepšení této situace. Existuje mnoho možností, jak podpořit studium anglického jazyka, otázkou je možnost jejich zrealizování.

5.3.1 Využití jazykových škol

Společnost by mohla vytvořit pro určitý počet studentů (např. 30) bezplatný, či velmi levný, roční jazykový kurz, který by zajišťovala jazyková škola. Výuka by probíhala 2x týdně po 45 minutách nebo 1x týdně po 1,5 hodině a studenti by byli rozděleni do šesti skupin po pěti lidech, tj. asi 470 hodin za celý rok pro všech 6 skupin. Hodiny by byly zaměřeny na konverzaci v angličtině, doplnění základních znalostí tak, aby jejich úroveň byla minimálně B2 (pokročilá). Dále by byla výuka zaměřena na obor studentů, čili elektrotechniku a slovní zásobu s tímto oborem spojenou.

V průběhu vypracování této diplomové práce byl proveden průzkum cen různých jazykových škol a výsledky jsou takovéto:

- Jazyková škola 1st English nabízí kurzy angličtiny za 150 Kč/hodinu při uplatnění balíčku Silver (1x2 hodiny týdně pro 3-5 osob, 100 hodin za rok). Cena na celý rok (za 470 hodin) by v tomto případě byla asi 70 500 Kč. Cena je ovšem orientační, po domluvě je možné stanovit individuální cenu. Problémem však je fakt, že nemají žádné kurzy specializované na daný obor.
- Jazyková škola LITE nabízí firemní angličtinu za 500 Kč/45 min. Po domluvě je možné uplatnit slevu, takže konečná cena by byla 300 Kč bez DPH za 45 minut. Za 470 hodin je to 188 000 Kč a nezáleží na počtu zúčastněných v hodině.

- Jazyková škola Cloverleaf nabízí angličtinu s českým lektorem za 390 Kč/ 45 min, s rodilým mluvčím pro středně a více pokročilé za 460 Kč/ 45 min. Zaměření na elektrotechniku je možné. Možná je také množstevní sleva. S touto cenou by roční kurz firmu vyšel s českým lektorem na 244 400 Kč, s rodilým mluvčím na 288 300 Kč.

I když jsou ceny velmi rozdílné, je nutné také zohlednit benefity, které jednotlivé jazykové školy nabízejí. V cenách může být zahrnut e-learning zdarma, studijní materiály zdarma, možnost dojíždění lektora na určité místo, apod.

Po konzultaci s projektovou manažerkou Krajské hospodářské komory Moravskoslezského kraje by v tomto případě společnost mohla zřejmě využít dotace v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, přesněji výzva EDUCA IV. Hlavním cílem podpory je prostřednictvím zvýšení kvalifikační úrovně, profesních dovedností a znalostí zaměstnanců a zaměstnavatelů přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Výzva je zaměřena na podporu specifického vzdělávání. Problémem však je, že je nutná investice minimálně 1 mil. Kč, přičemž ABB jako nadnárodní firma by získala dotaci asi 30-40 % z investované částky. Pokud srovnáme ceny jazykových kurzů a výši nutné investice, je vhodnější dotaci nevyužívat.

5.3.2 Zaměstnanec CZOPC ABB jako externí učitel

Další možnou variantou je, aby výuku anglického jazyka zajišťovali přímo zaměstnanci CZOPC ABB. Výhodou je znalost odborných termínů z elektrotechniky a možnost využití zahraničních zaměstnanců jako rodilých mluvčích. Další výhodou je znalost oboru jako takového a možnost skrz anglický jazyk vyučovat praktické příklady z ABB. Studenti, kteří by prošli tímto ročním kurzem, by mohli být přijati k výběrovému řízení, případně pokud by byla výuka v angličtině zaměřena na fungování teoretických zásad v praxi (přesněji v CZOPC), mohl by zde být závazek ze strany ABB, že po absolvování tohoto kurzu (a po zhodnocení docházky studenta) by se studenti s ukončeným bakalářským studiem či studenti magisterského studia stali zaměstnanci CZOPC.

5.3.3 Výuka zahraničními stážisty

V tomto případě existují dvě možnosti. První možností je, že by stážisté, které by zajišťovala organizace AIESEC, byli zaměstnanci společnosti ABB v Ostravě a poskytovali by kurzy anglického jazyka stejně jako výše zmíněné jazykové školy nebo externí zaměstnanci. Tito stážisté by přijeli do ČR na tzv. education stáž. Stážista může být z kterékoliv země, v jakémkoliv ročníku, nejvýše však 2 roky po studiu. Výhodou je, že je možné sehnat studenta/absolventa ze zahraničí, který má vzdělání ve stejném oboru jako studenti FEI – čili elektrotechnickém. Výuka by tak mohla být opět zaměřena na obor studentů FEI. Stážista může do ČR přijet přibližně na 1 - 1,5 roku. Co se týče cen, je nutné zaplatit 5 000 Kč při podpisu smlouvy plus 15 000 Kč za realizaci (AIESEC dělá veškerou administrativu a zajistí dodání stážisty do ČR), tj. dohromady 20 000 Kč za jednoho stážistu. Pokud si firma najme 3 nebo 4 stážisty, získá slevu 10 % z této částky. Pokud 5 a více, sleva je 20 %. Podmínkou je, aby tento stážista dostával měsíčně min. 10 000 Kč (po zdanění) a 40 odpracovaných hodin týdně (20 hodin má stážista na přípravu). V tomto případě by stážista mohl vyučovat např. 2 x 1,5 hodiny každou skupinu.

Druhá možnost je, že tyto stážisty využije sama VŠB – FEI. Cena by v tomto případě byla 5 000 Kč při podpisu smlouvy a 7 000 Kč při realizaci. Opět je možné uplatnit 10 – 20 % slevu z celkové částky při využití většího počtu stážistů. Škola by tyto stážisty mohla využít k vyučování odborných předmětů v angličtině nebo jako předmět zabývající se pouze výukou anglického jazyka, který by mohl být vyučován v 5. a 6. semestru bakalářského studia a v magisterském studiu, kde studenti nemají možnost studia angličtiny, pokud nevyjíždějí do zahraničí přes Erasmus. Problémem je, že splněním předmětu „jazyk anglický pro FEI“ studenti získají 4 x 2 kredity z požadovaných 160, což je na zaměření fakulty docela dost. Proto je řešením to, že by tento předmět byl jako povinně volitelný, kde by mohli studenti získat za absolvování tohoto předmětu např. 3 – 4 kredity, aby byli motivováni tento předmět absolvovat. Pokud by byl zájem studentů nízký a škola by chtěla znalost anglického jazyka u studentů opravdu zlepšit, bylo by vhodné tento předmět stanovit jako povinný, ale za nízký nebo nulový počet kreditů. Ze strany školy je nutné, aby stážista prošel výběrovým řízením. To by probíhalo, jak už bylo zmíněno výše, stejně jako u společnosti ABB, kdy by škola mohla udělat přijímací řízení přes Skype. Další nutností je prověření stážisty docentem nebo profesorem FEI, který má odpovídající vzdělání. To by opět mohlo probíhat ještě před

příjezdem stážisty přes Skype. Škola by v tomto případě mohla jistě využít dotace z operačního programu „vzdělávání pro konkurenceschopnost“. Pro rok 2014 však není možné odhadnout, zda bude vypsána výzva, která by se dala použít právě na tento případ. Po analýze internetového článku, kde je popsáno jednání ministrů školství EU z 15. Února 2013, je však pravděpodobné, že takovéto programy a výzvy vypsány budou

Tato druhá možnost bohužel nespadá mezi pravomoci společnosti ABB, avšak zavedením tohoto předmětu do studijních plánů může VŠB-FEI zajistit zvýšení úrovně jazykové vybavenosti studentů této fakulty, která je nezbytná pro přijetí do CZOPC ABB. Výhoda je na obou stranách, škola bude mít kvalitní studenty a absolventy, Operační centrum kvalitní zaměstnance. Tato možnost byla na základě rozhovoru s panem proděkanem VŠB-FEI projednána a schválena jako reálná a možná.

5.3.4 Výuka angličtiny pro vybrané studenty

Další možností, která je spojena s výukou angličtiny, je varianta, kdy by kurzy angličtiny (poskytované jak už jazykovou školou nebo stážisty) byly poskytnuté pouze studentům, kteří se jakkoliv zapojili do spolupráce s CZOPC ABB. To znamená, že tuto možnost by měli např. studenti, kteří si vybrali ABB jako téma do své bakalářské nebo diplomové práce, nebo využili neplacenou stáž v ABB apod.

5.4 Doporučení k získání kvalitních absolventů

Posledním doporučením je možnost získání kvalitního absolventa s výbornou jazykovou vybaveností přes organizaci AIESEC. Jedná se o stejného stážistu, o kterém se tato práce zmiňovala u předešlých doporučení, pouze by tento stážista přijel na tzv. „manažerskou stáž“. V tomto případě jsou ceny stejné, minimální počet odpracovaných hodin je 40 a možnost stáže je opět na rok a půl (78 týdnů). Pokud stážista bude chtít pracovat pro tuto společnost déle, připraví se nová smlouva, která je již pouze mezi ABB a stážistou, jelikož AIESEC může poskytovat stáže pouze na dobu maximálně 78 týdnů. Podmínkou je, že

stážista může cestovat mimo ČR, ale větší část času, který stážista ve společnosti stráví, musí být v České republice. Samozřejmostí je i možnost, že se stážista rozhodne v České republice zůstat a bude pracovat v CZOPC ABB i nadále. To je ovšem už individuální rozhodnutí každého stážisty.

Tato možnost je vhodná v případě, pokud se CZOPC ABB setká s nezájmem studentů v případě pomoci se vzděláním v anglickém jazyce a pokud bude opět přetrvávat trend v nedostatku kvalitních studentů.

6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na systém procesu získávání a výběru v Operačním centru společnosti ABB v Ostravě. V první části byly popsány teoretické poznatky, které byly využity následně v části praktické, kde byla popsána charakteristika této společnosti i Operačního centra a provedena analýza systému získávání a výběru v Operačním centru v Ostravě. Následovala analýza Fakulty elektrotechniky a elektroniky VŠB, její spolupráce s Operačním centrem ABB a pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna úroveň znalosti anglického jazyka a požadavky na zaměstnání studentů FEI.

Díky provedení analýz bylo zjištěno, že ačkoliv chce Operační centrum ABB v Ostravě nabírat nové zaměstnance z řad absolventů VŠB-FEI, velkým problémem je jejich jazyková vybavenost. Jelikož hlavním požadavkem této společnosti je pokročilá znalost anglického jazyka a úroveň angličtiny studentů FEI je nevyhovující, není schopna ani ochotna tato společnost nabírat další absolventy. Proto bylo navrženo několik opatření, které by tuto situaci měli vyřešit, nebo alespoň zmírnit. Pomocí analýzy byly zjištěny také nedostatky v informovanosti studentů o společnosti. Některé výsledky, jako např. neznalost ABB mezi mnoha studenty, byly velmi znepokojující. Proto byla opět navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení. Další doporučení bylo poskytnuto v oblasti výběrového řízení, identifikované příležitosti ke zlepšení ale byly minimální.

Co se týče cíle, byla provedena stanovená analýza systému získávání a výběru zaměstnanců v Operačním centru ABB, byly zjištěny možnosti náboru absolventů FEI, příležitosti a požadavky na budoucí zaměstnání studentů VŠB-FEI a u všech nalezených problémů byla navržena možná doporučení.

Námětem pro další zpracování by mohlo být případné zjištění možnosti využití dotací na dané návrhy, zjištění požadavků na žadatele dotace či rozepsání postupu, jak o tuto dotaci požádat. Jelikož v roce 2013 všechny Operační programy končí a od roku 2014 budou vypsány nové, tato práce se touto možností šířeji nezabývala.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložili J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-25406-98-4.

JACKSON, S. E., R. S. SCHULER and S. WERNER. *Managing Human Resources*. 11th ed. South-Western: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-111-58022-3.

KLEIBL, Jiří et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS, Robert L. a John .H. JACSKON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ et al. *Podniková ekonomika*. 5. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J., J. STÝBLO a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-247-4372-1.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Zákony

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 078. Dostupný také z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>.

Zákon č. 198 ze dne 23 dubna 2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 058. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o.

Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 143. Dostupný také z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-435-2004-sb-o-zamestnanosti/>

Elektronické zdroje

ABB. *ABB v České republice*. [online] [15. 1. 2013] Dostupné z: <http://www.abb.cz/>

Aktuálně.cz. *Nezaměstnanost absolventů vysokých škol*. [online] [25. 2. 2013] Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/grafika/2013/02/25/nezamestnanost-absolventu-vysokych-skol/>

CZECHINVEST. *Educa – Výzva IV*. [online] [19. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/educa-vyzva-iv>

ESFCR. *Educa IV*. [online] [19. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-b3>

Grafton Recruitment. *Různé typy pohovorů*. [online] [4. 3. 2012] Dostupné z: <http://www.grafton.cz/cs-CZ/pro-uchazece/ruzne-typy-pohovoru/>

KarieraWeb.cz. *Bez znalosti angličtiny práci nenajdete*. [online] [30. 3. 2012] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55207260-bez-znalosti-anglictiny-praci-nenajdete>

Krajská hospodářská komora *Moravskoslezského kraje*. [online] [19. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.khkmsk.cz/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výstavba nové budovy Fakulty elektrotechniky a informatiky začne již v únoru*. [online] [14. 2. 2012] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vystavba-nove-budovy-fakulty-elektrotechniky-a-informatiky>

Portály práce. *Přehled portálů práce, zobrazujících nabídky práce, zaměstnání*. [online] [3. 2. 2013] [2008] Dostupné z: <http://www.portaly-prace.cz/>

Středisko vzdělávací politiky. *Databáze o zaměstnatelnosti/nezaměstnanosti absolventů vysokých škol*. [online] [25. 2. 2013] Dostupné z: <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/default.asp?page=svp&KID=22>

Studenta.cz. Rektor VŠB Ivo Vondrák: Technické obory musíme zpopularizovat. [online] [4. 4. 2013] Dostupné z: <http://rektori.studenta.cz/rektor-vsb-ivo-vondrak-technicke-obory-musime-zpopularizovat/article/1258>

VŠB-FEI. *Zpráva o studiu za rok 2012*. [online] [15. 4. 2013] Dostupné z: http://www.fei.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/fei/cs/okruhy/o-fakulte/organizacni-struktura/vedecka-rada/zprava_studium_fei_vr4-12.pdf

VŠB-TUO. Výroční zpráva o činnosti VŠB-TUO za rok 2011. [online] [15. 4. 2013] Dostupné z: https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=8e62c6a9cf&view=att&th=13e11eef37dfec88&attid=0.1&disp=inline&safe=1&zw&saduie=AG9B_P9-TLyCOQpBIjlvVpzbYAyB&sadet=1366100578464&sads=o5YzV__DrpF0NuAjbAwkZOINais&sadssc=1

Vysoké školství ve světě. *Průměr už nestačí: jednali ministři školství EU*. [online] [6. 3. 2013] Dostupné z: <http://vsmonitor.wordpress.com/2013/03/06/prumer-uz-nestaci-jednali-ministri-skolstvi-eu/#more-1627>

Interní materiály společnosti

Externí noviny ABB Česká republika

Interní noviny ABB Česká republika

Prezentace z HR oddělení CZOPC ABB

Ostatní dokumenty

AIESEC interní materiály

Časopis FORBES

Seznam zkratek

AC - assessment centre

aj. – a jiné

apod. – a podobně

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CZOPC – operační centrum Česká republika

č. – číslo

ČVUT – České vysoké učení technické

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

FEI – fakulta elektrotechniky a informatiky

GT – Group Tools – personální systém ABB

HR – human resources – lidské zdroje

Kč - korun českých

KPI – Key performance indicators – výkonnostní ukazatelé

MGM – member gets member – doporučení interních zaměstnanců

MŠMT – ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

např. - například

Obr. – obrázek

OPC – operační centrum

PDA – performance development appraisal – roční hodnocení zaměstnanců

Sb. – sbírky

Tab. – tabulka

Tj. – to je

THP – technicko-hospodářský pracovník

VŠB-TUO - Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava

VŠP – Vysoká škola podnikání

VUT – Vysoké učení technické

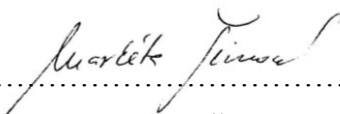
ZČU – Západočeská univerzita

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Bc. Markéta Šimová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Organizační struktura Operačního centra ABB v Ostravě

Příloha č. 2 – Profil zaměstnání

Příloha č. 3 – Struktura kariérního plánu

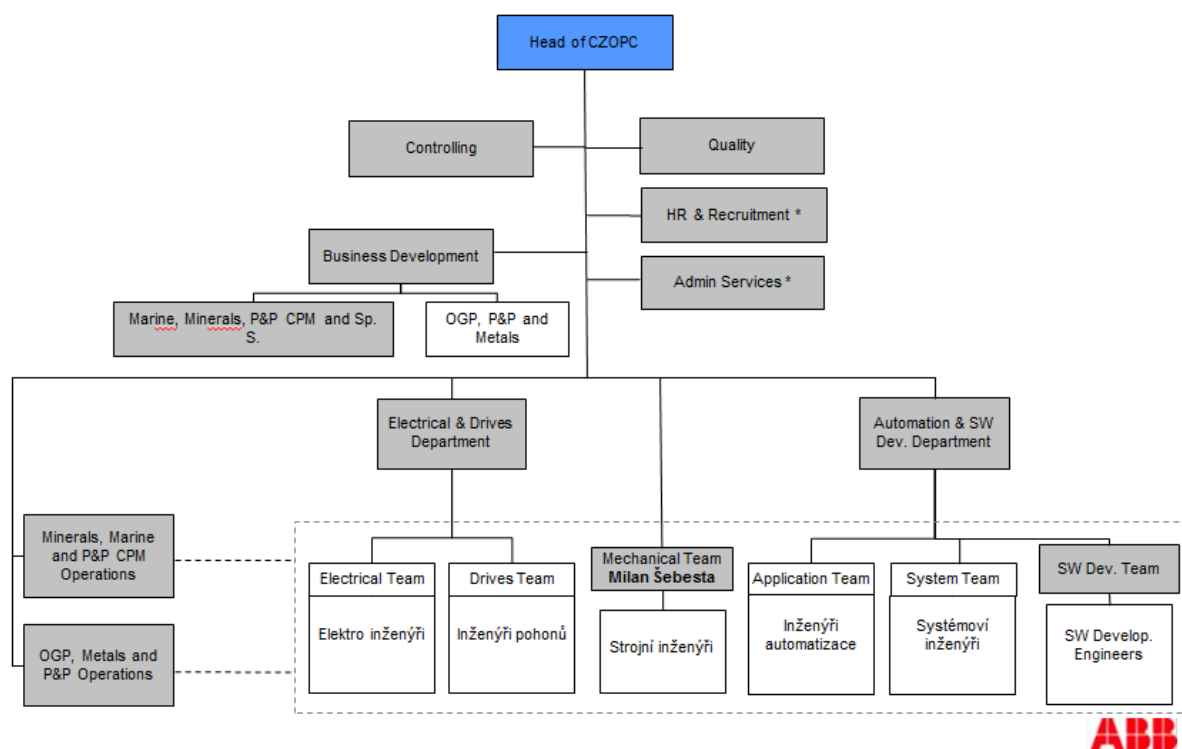
Příloha č. 4 – Inzerát (nabídka zaměstnání)

Příloha č. 5 – Plakát (soutěž)

Příloha č. 6 – Dotazník

Příloha č. 7 – Vyhodnocení dotazníku

CZOPC organization, updated October 1st 2012



* Reports to other line manager in ABBCZ

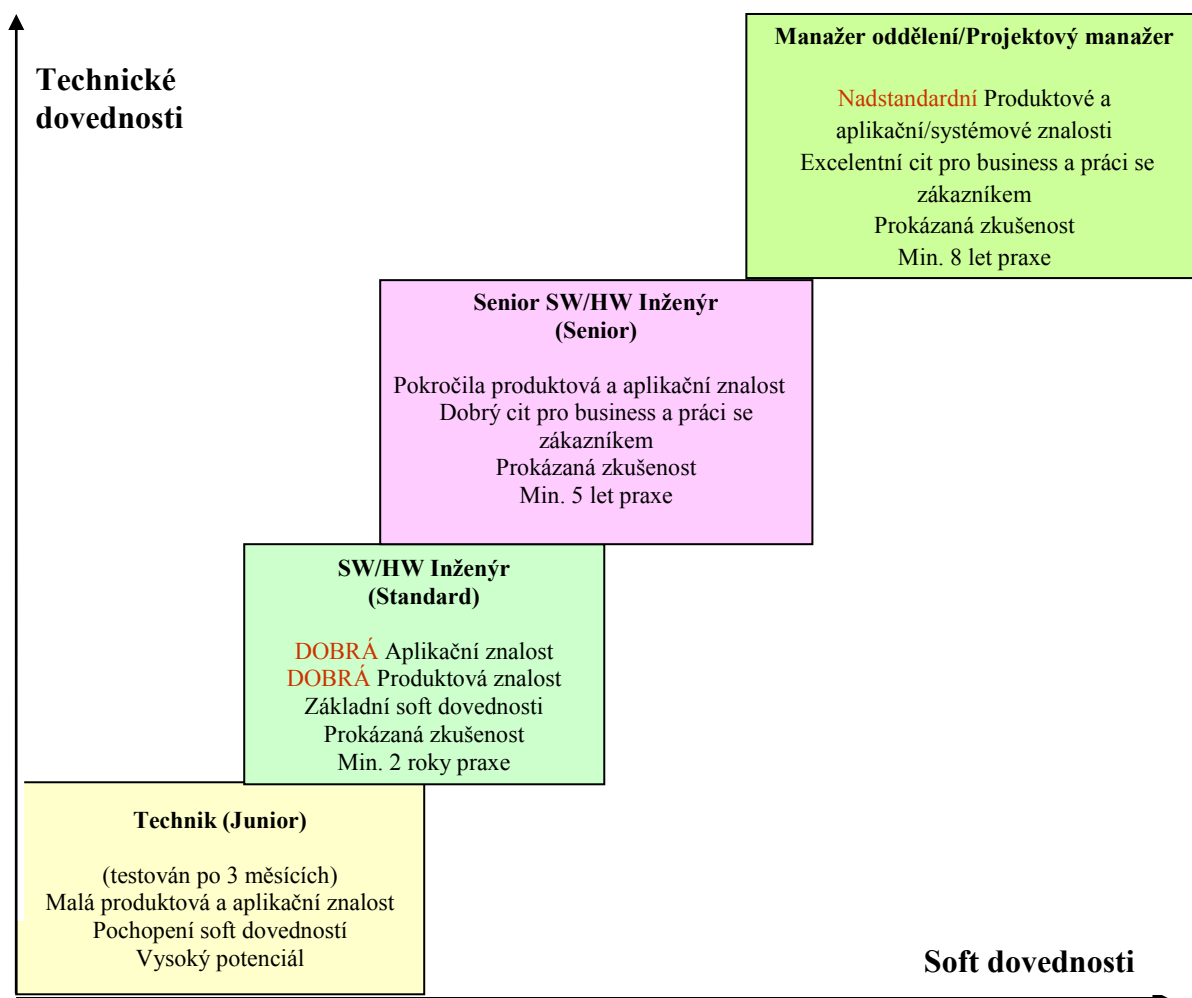


JOB PROFILE



Pracovní pozice: Junior projektový inženýr (CZ OPC)	Jméno zaměstnance:	
Podává zprávy: Team leader	Jméno nadřízeného:	Datum:
Náplň práce: Pracuje na úkolech a pracovních aktivitách v oblastech projektového inženýringu podle zákaznické dokumentace a na požadavcích spadajících pod dohled teamleadera a seniorního inženýra		
Hlavní odpovědnost	Rozměr	
<ul style="list-style-type: none"> • Zodpovědnost za úkoly a pracovní activity v oblastech projektového inženýringu podle zákaznické dokumentace a za požadavky spadajících pod dohled teamleadera a seniorního inženýra • Zodpovědnost za včasné zpracování delegovaných částí projektové dokumentace a jejich technickou správnost, komplexitu a kvalitu • Zodpovědnost za úkoly ve FAT prezentaci • Zodpovědnost za úkoly při uvádění do provozu 	Příjmy Podřízení: - přímí: - nepřímí:	
	Výzvy	
	➤ Osobní rozvoj ➤ Zlepšení angličtiny ➤ Zlepšení technických dovedností ➤ Zlepšení znalostí vize organizační jednotky	
	Znalosti, dovednosti, zkušenosti	
➤ Elektro-technické vzdělání ➤ Vyhláška 50 ➤ Základní znalosti softwarových nástrojů pro projekce (AutoCAD, EPlan, atd.) a standardní softwarové nástroje (MS Office, Windows, atd.) ➤ Angličtina středně pokročilá ➤ Ochota cestovat do zahraničí na období až 6 měsíců s přestávkou po 3 měsících		

Struktura kariérního plánu společnosti ABB, s. r. o.





Máte zájem o práci v oddělení Engineeringu?

Příležitost pro studenty – práce na poloviční úvazek

ABB hledá schopné studenty oborů automatizace nebo oborů příbuzných na práci na projektech v oblasti vývoje řídicích systémů a programování. Očekáváme zahájení spolupráce v lednu 2013 vstupními školeními a následně dlouhodobou spoluprací. Vhodným kandidátem je student 1. ročníku magisterského studia, který nebude limitován přípravou bakalářské či diplomové práce. Uvítáme také znalost angličtiny (nejedná se o limitující požadavek). Objevte rozdíl, který mohou přinést vaše nápady, elán a nadšení pro technologii a zjistěte, proč **lepší svět začíná s vámi** na www.abb.cz/kariera.

**Naše firma.
Váš přínos.**

Společnost ABB ve spolupráci s organizací AMAVET pořádá

Soutěž o nejlepší studentskou práci Pro studenty vysokých škol



Ve spolupráci s Asociací pro mládež, vědu a techniku AMAVET, vyhlašujeme v akademickém roce 2012/2013 soutěž o nejlepší vědecko-technickou práci vysokoškolských studentů.

Projekt může být bakalářská, diplomová, disertační, ročníková nebo další výzkumná práce, která je zpracována s využitím vědeckých postupů a metod.

Při formulování úkolu i jeho zpracovávání je možné spolupracovat s odborníky i výzkumnými ústavy. Musí však být prokazatelný podíl řešitelů na výsledcích práce.

Přihlašujte se do 30. dubna 2013 na www.abb.cz/kariera.

Zúčastnit soutěže ...

se může každý, kdo je v době národního finále 6. června 2013 řádným vysokoškolským studentem v České republice a nemá ukončené vysokoškolské vzdělání.

Soutěžní projekt ...

musí mít charakter výzkumného úkolu. Jednotlivec nebo tým v počtu max. tří členů přihlašuje soutěžní projekt z oblasti:

- Energetika
- Pohony
- Robotika
- Automatizace výroby
- Efektivní využití energie (např. nízkoenergetické stavby, využití v průmyslu)

Protože vypracování závěrečné práce je velmi důležitý úkol, kde student projevuje svůj tvůrčí potenciál v dané oblasti, věnuje mu ABB zvláštní pozornost. Pro studenty vysokých škol nabízí několik desítek témat, která je možné si zvolit pro svoji práci. ABB k těmto tématům poskytuje rovněž možnost konzultace s našimi odborníky. Téma jsou k dispozici na stránkách www.abb.cz/kariera.



Power and productivity
for a better world™



Milí respondenti,

jsem studentkou 5. ročníku Vysoké školy Báňské v Ostravě, ekonomické fakulty. Dovolte mi, abych Vás tímto požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky poslouží jako podklad k vypracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a všechny údaje slouží pouze ke zpracování v mé diplomové práci.

Děkuji za Váš čas a úsilí, které věnujete tomuto dotazníku.

1. Jakého jste pohlaví?

☐ muž

☐ žena

2. V jakém ročníku právě studujete?

☐ 1. ročník bakalářský

☐ 2. ročník bakalářský

☐ 3. ročník bakalářský

☐ 4. ročník magisterský

☐ 5. ročník magisterský

☐ doktorské studium

3. Proč jste si vybrali svůj obor?

.....

.....

4. Přivyděláváte si při studiu?

☐ ano

☐ ne

Příloha č. 6

(strana 2/6)

5. Pokud ano, týká se Vaše práce/brigáda Vašeho studijního oboru?

☐ ano

☐ ne

6. Jaká je Vaše úroveň znalosti jazyků?

	Žádná znalost	Začátečník	Mírně pokročilý	Pokročilý	Rodilý mluvčí/jazykov ě způsobilý
Angličtina					
Němčina					
Ruština					
Francouzština					
Italština					
Španělština					
Jiná					

7. Jakou míru důležitosti přikládáte znalosti anglického jazyka při studiu na VŠ?

☐ velmi velkou

☐ velkou

☐ průměrnou

☐ nízkou

☐ velmi nízkou

8. Pokud velmi velkou nebo velkou a Vaše angličtina
je nižší než pokročilá – co je důvodem, že pro to nic neděláte?

Příloha č. 6
(strana 3/6)

.....

9. Jaká je Vaše znalost práce s odbornými technickými softwary (AutoCAD, SolidWorks, SAP apod.)?

- ☐ špatná
- ☐ průměrná
- ☐ dobrá
- ☐ velmi dobrá
- ☐ excelentní

10. Účastníte se nepovinných diskuzí, seminářů, workshopů a konferencí, které realizují školy, firmy apod.?

- ☐ ano
- ☐ ne

11. Jaké jsou Vaše studijní výsledky?

- ☐ 1 - 1,5
- ☐ 1,5 – 2,5
- ☐ 2,5 - 3

12. Máte zahraniční zkušenost?

- ☐ Erasmus
- ☐ práce v zahraničí v oboru
- ☐ práce v zahraničí mimo obor
- ☐ ne
- ☐ jiné:

13. Jaké nevýhody si myslíte, že mají absolventi FEI na trhu práce?

- ☐ nepřipravenost na praxi
- ☐ velké množství absolventů
- ☐ malá poptávka firem po absolventech tohoto oboru
- ☐ nízké mzdové ohodnocení
- ☐ nedostatečné jazykové vybavení
- ☐ jiné:

14. Co děláte pro to, abyste tyto nevýhody minimalizovali?

- ☐ nic
- ☐
-
-

15. Myslíte si, že Váš studijní obor je dostatečně aktuální vzhledem k potřebám v daném odvětví?

- ☐ ano
- ☐ ne

16. Byli byste ochotni se za prací odstěhovat do jiného města v ČR?

- ☐ ano
- ☐ ne

17. Byli byste ochotní pracovat v zahraničí?

- ☐ ano
- ☐ ne

18. Znáte společnost ABB?

☐ ano

☐ ne

Příloha č. 6

(strana 5/6)

19. Máte ze strany školy informace o možnostech spolupráce s ABB?

☐ ano

☐ ne

20. Pokud ano, o jakých možnostech spolupráce/akcích s ABB jste informováni?

☐ neplacená stáž

☐ brigáda/dohoda o pracovní činnosti

☐ dny otevřených dveří

☐ jiné:

21. Jakou očekáváte hrubou měsíční mzdu ve svém prvním zaměstnání po ukončení studia?

☐ 15 000 – 20 000

☐ 20 000 – 25 000

☐ 25 000 – 30 000

☐ 30 000 – 35 000

☐ 35 000 – a více

22. Byli byste ochotni pracovat za nižší mzdové ohodnocení?

☐ ano

☐ ne

23. Co by měl zaměstnavatel poskytnout, abyste pro něj pracovali? (více let)

Příloha č. 6

☐ vysoké mzdové ohodnocení

(strana 6/6)

☐ kariérní růst

☐ realizace svých nápadů

☐ zaměstnanecké benefity

☐ dobré jméno zaměstnavatele

☐ zahraniční zkušenosti

☐ vzdělávání a rozvoj

☐ jiné:

24. Měli byste zájem absolvovat v průběhu studia neplacenou stáž ve firmě působící ve stejném oboru?

☐ ano

☐ ne

25. Měli byste zájem o trainee program ve firmě působící ve stejném oboru? (=pracovní zkušenost pro absolventy, která trvá 6-18 měsíců. Absolvent má ve firmě možnost navštívit několik oddělení a spolupracovat na různých projektech. Nejčastěji se uzavírá smlouva na dobu určitou. Po uplynutí doby absolvent může zjistit, zda-li chce dále pokračovat v dané firmě a bude žádat o prodloužení smlouvy či nikoliv.)

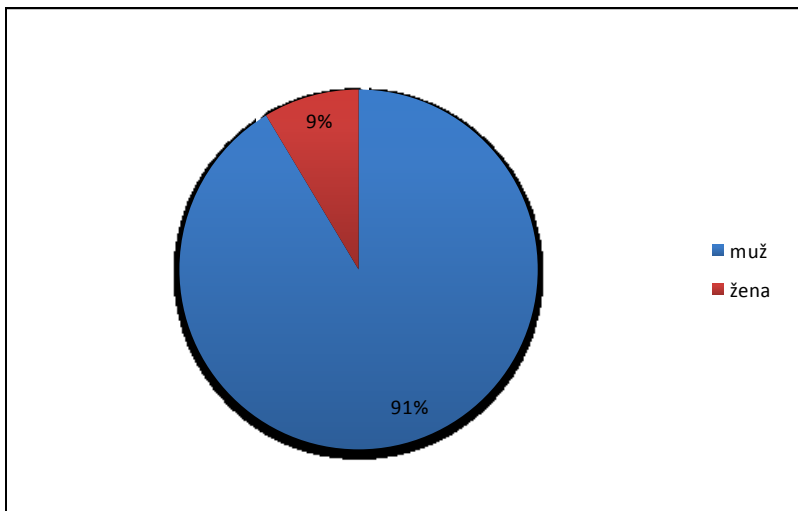
☐ ano

☐ ne

Děkuji za Vaši trpělivost a čas strávený nad tímto dotazníkem.

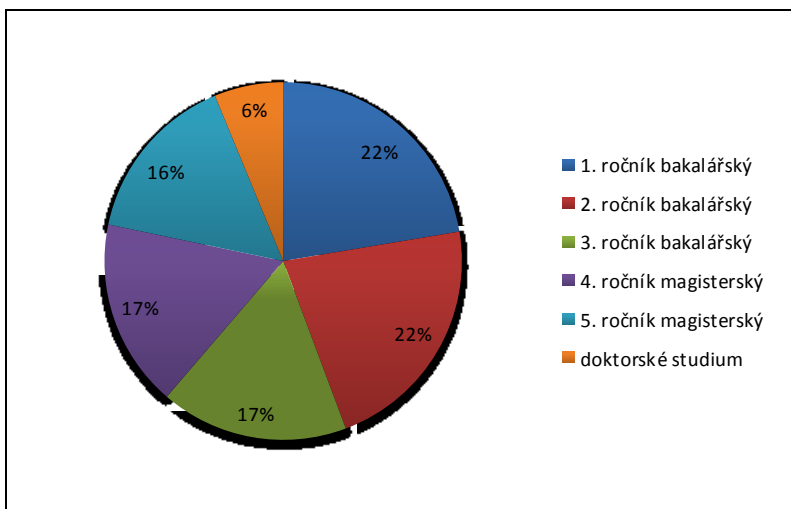
1 Jakého jste pohlaví?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
muž	425	91,40 %
žena	40	8,60 %



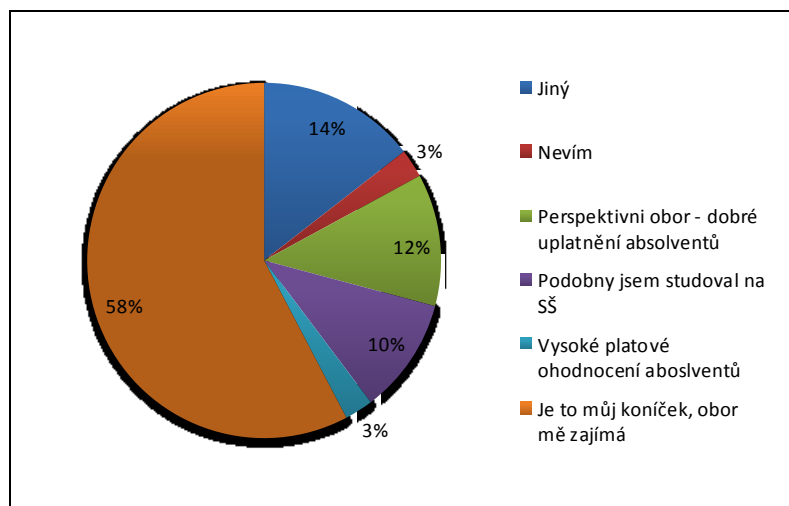
2 V jakém ročníku právě studujete?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
1. ročník bakalářský	104	22,37 %
2. ročník bakalářský	102	21,94 %
3. ročník bakalářský	79	16,99 %
4. ročník magisterský	79	16,99 %
5. ročník magisterský	72	15,48 %
doktorské studium	29	6,24 %



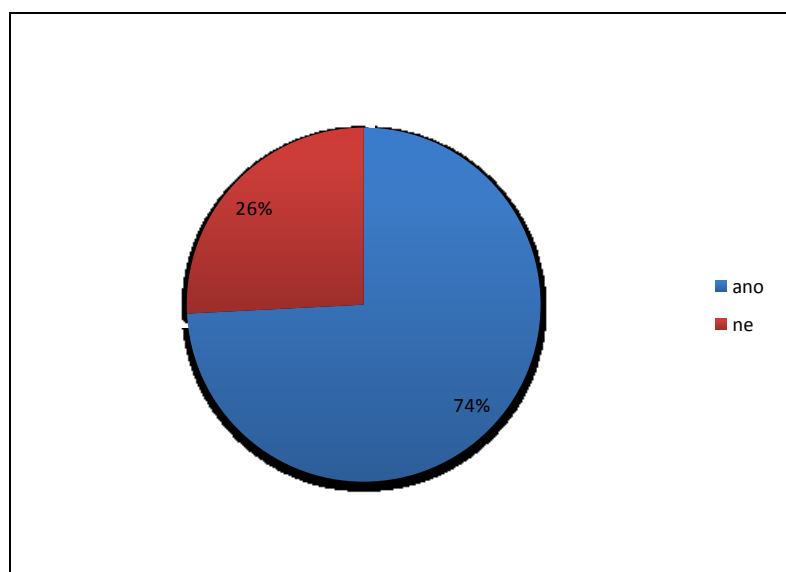
3 Proč jste si vybrali svůj obor?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Jiný	67	14,47%
Nevím	12	2,59%
Perspektivní obor - dobré uplatnění absolventů	56	12,10%
Podobný jsem studoval na SŠ	49	10,58%
Vysoké platové ohodnocení absolventů	12	2,59%
Je to můj koníček, obor mě zajímá	267	57,67%



4 Přivyděláváte si při studiu?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	345	74,19 %
ne	120	25,81 %

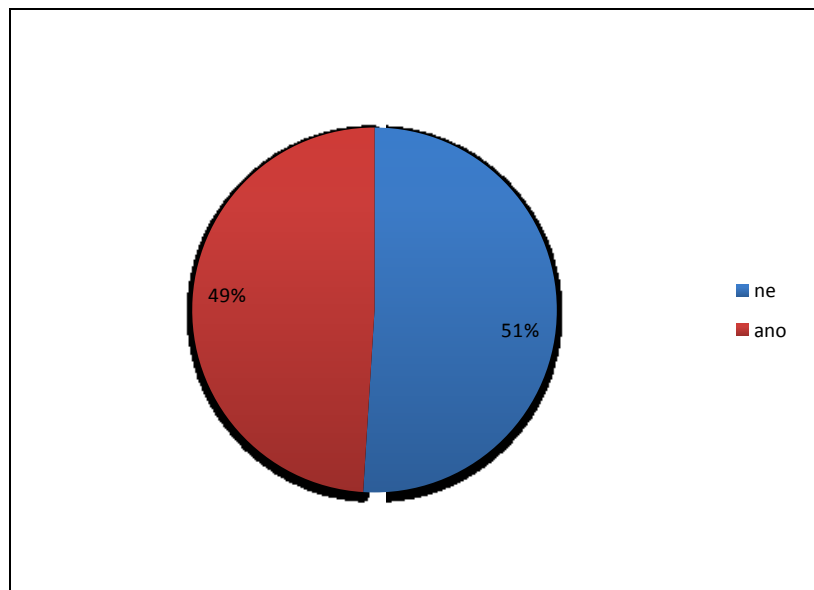


5 Pokud ano, týká se Vaše práce/brigáda Vašeho studijního oboru?

Příloha č. 7

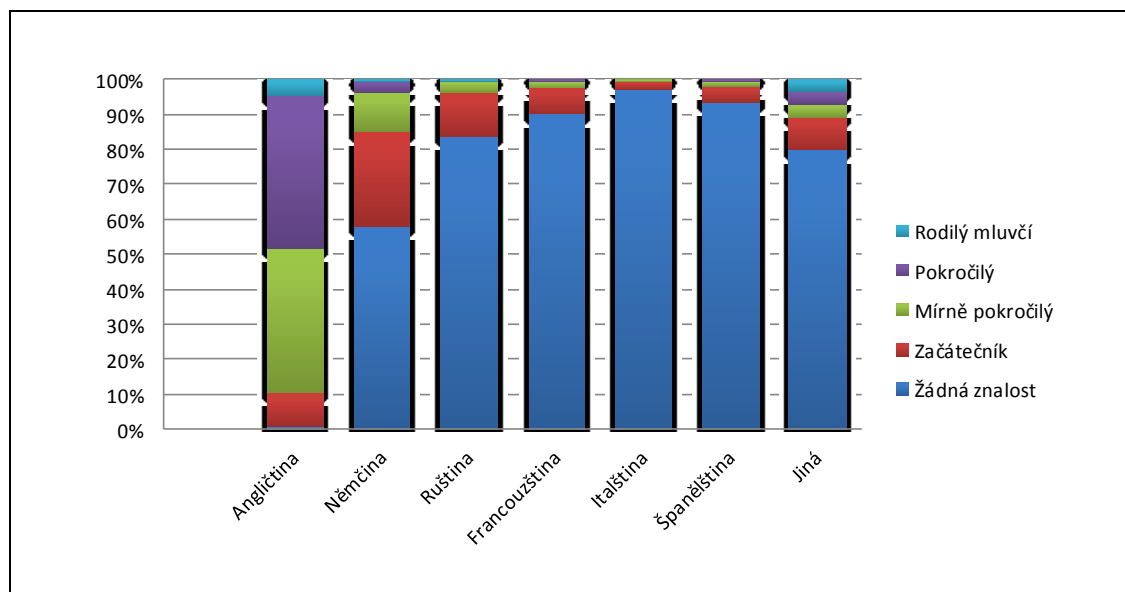
(strana 3/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ne	205	51,00 %
ano	197	49,00 %



6 Jaká je Vaše úroveň znalosti jazyků?

Jazyk	Žádná znalost	Začáteční k	Mírně pokročilý	Rodilý mluvčí	
Angličtina	4	46	191	203	21
Němčina	270	127	52	15	1
Ruština	389	59	15	1	1
Francouzština	421	34	9	1	0
Italština	453	10	2	0	0
Španělština	436	20	7	2	0
Jiná	373	42	17	18	15

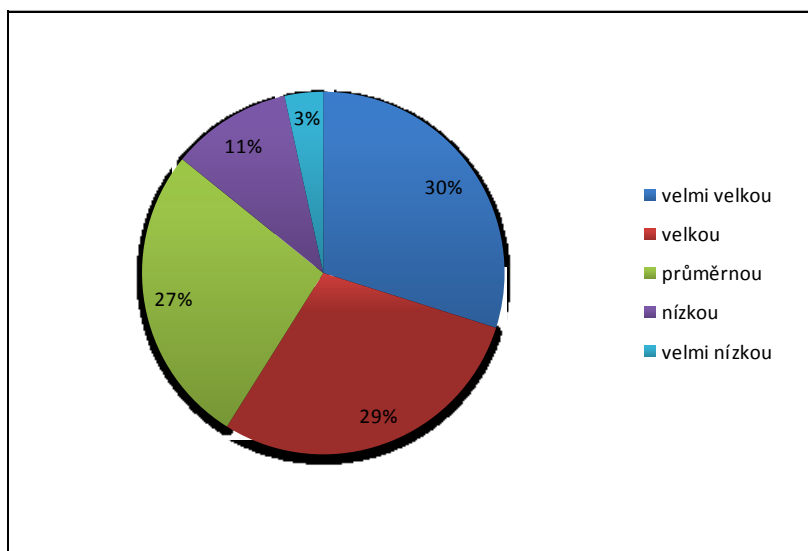


7 Jakou míru důležitosti přikládáte znalosti anglického jazyka při studiu na VŠ?

Příloha č. 7

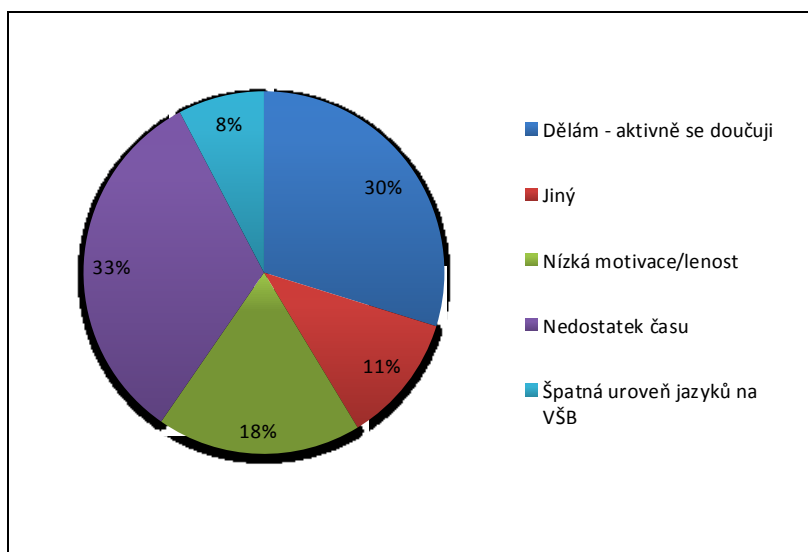
(strana 4/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
velmi velkou	139	29,89 %
velkou	135	29,03 %
průměrnou	125	26,88 %
nízkou	50	10,75 %
velmi nízkou	16	3,44 %



8 Pokud velmi velkou nebo velkou a Vaše angličtina je nižší než pokročilá, co je důvodem, že pro to nic neděláte?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Dělám - aktivně se doučuji	31	29,81%
Jiný	12	11,54%
Nízká motivace/lenost	19	18,27%
Nedostatek času	34	32,69%
Špatná úroveň jazyků na VŠB	8	7,69%

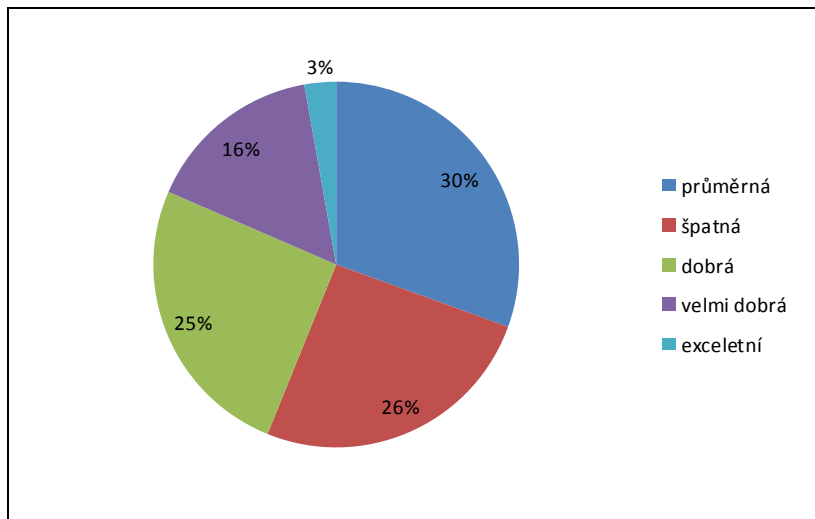


**9 Jaká je Vaše znalost práce s odbornými technickými softwary
(AutoCAD, SolidWorks, SAP apod.)?**

Příloha č. 7

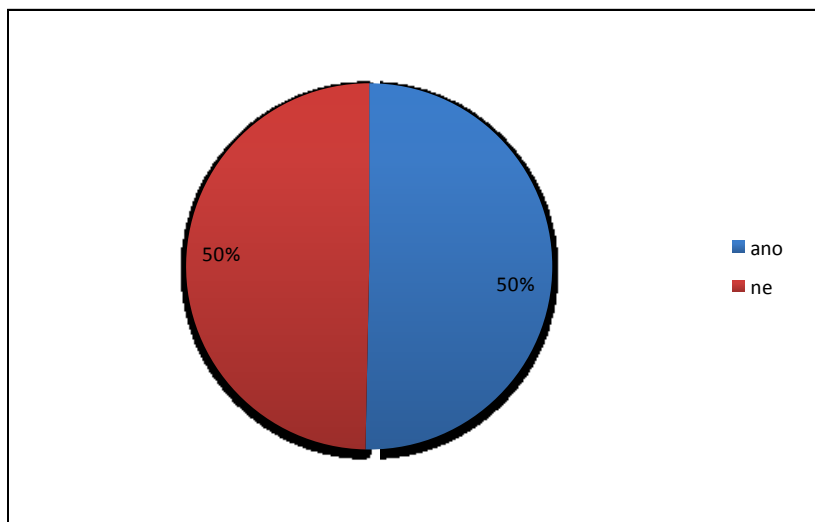
(strana 5/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
průměrná	142	30,54 %
špatná	119	25,59 %
dobrá	118	25,38 %
velmi dobrá	73	15,70 %
exceletní	13	2,80 %



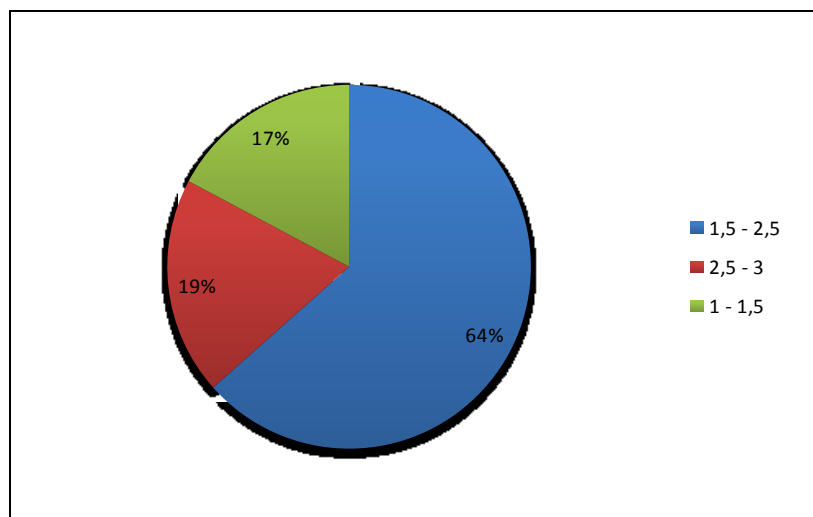
**10 Účastníte se nepovinných diskuzí, seminářů, workshopů a konferencí,
které realizují školy, firmy apod.?**

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	234	50,32 %
ne	231	49,68 %



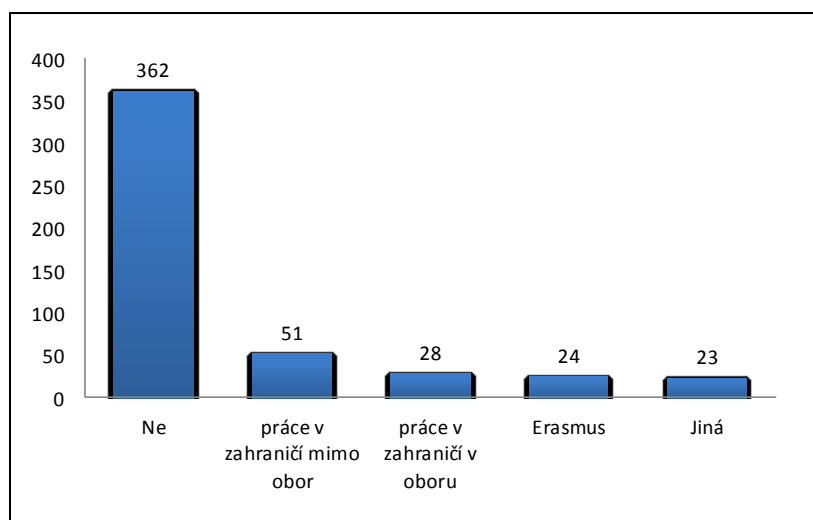
11 Jaké jsou Vaše průměrné studijní výsledky?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
1,5 - 2,5	295	63,44 %
2,5 - 3	90	19,35 %
1 - 1,5	80	17,20 %



12 Máte zahraniční zkušenost?

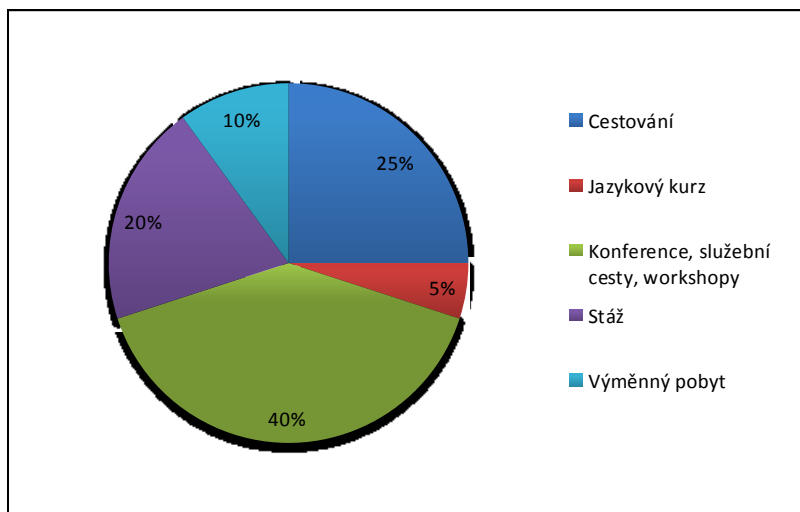
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ne	362	77,85 %
práce v zahraničí mimo obor	51	10,97 %
práce v zahraničí v oboru	28	6,02 %
Erasmus	24	5,16 %
Jiná	23	4,95 %



Otázka 12 - jiné

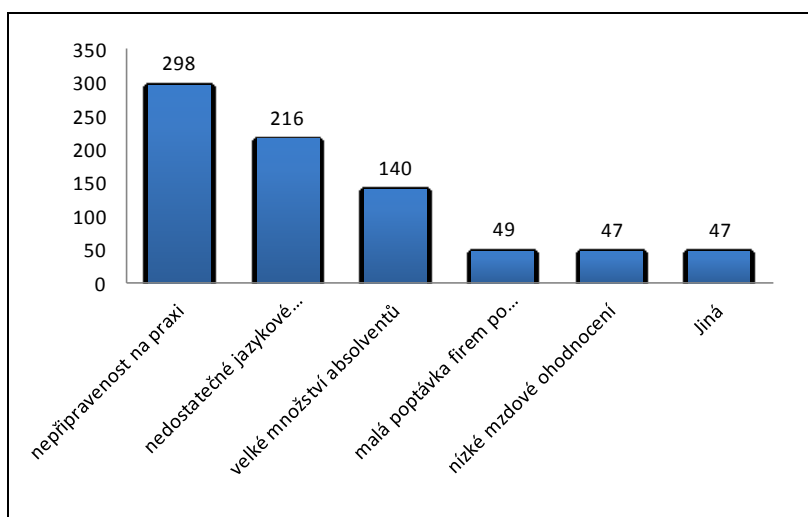
Příloha č. 7
(strana 7/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Cestování	5	25%
Jazykový kurz	1	5%
Konference, služební cesty, workshopy	8	40%
Stáž	4	20%
Výměnný pobyt	2	10%



13 Jaké nevýhody si myslíte, že mají absolventi FEI na trhu práce?

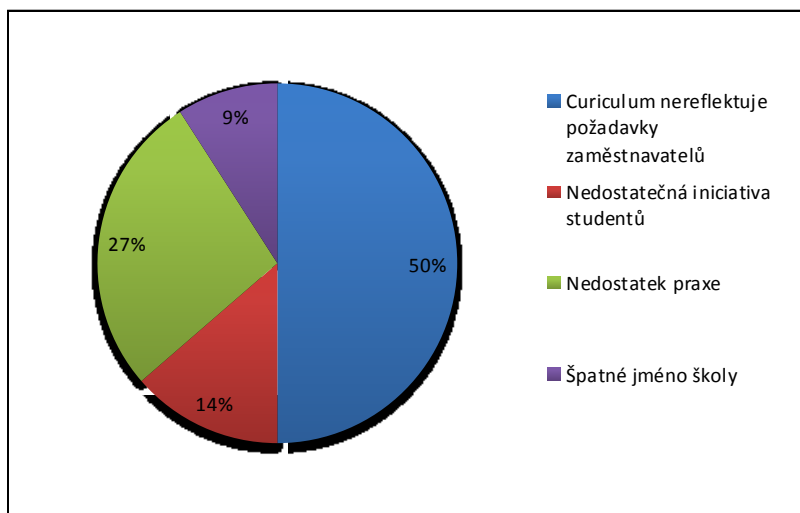
Odpověď	Odpovědi	Podíl
nepřipravenost na praxi	298	64,09 %
nedostatečné jazykové vybavení	216	46,45 %
velké množství absolventů	140	30,11 %
malá poptávka firem po absolventech tohoto oboru	49	10,54 %
nízké mzdové ohodnocení	47	10,11 %
Jiná	47	10,11 %



Otázka 13 - jiné

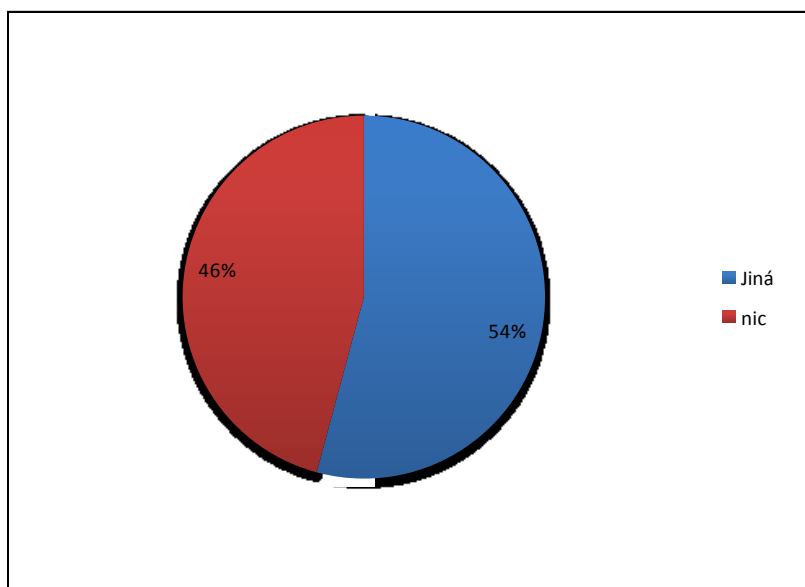
Příloha č. 7
(strana 8/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Curriculum nereflektuje požadavky zaměstnavatelů	11	50%
Nedostatečná iniciativa studentů	3	14%
Nedostatek praxe	6	27%
Špatné jméno školy	2	9%



14 Co děláte pro to, abyste tyto nevýhody minimalizovali?

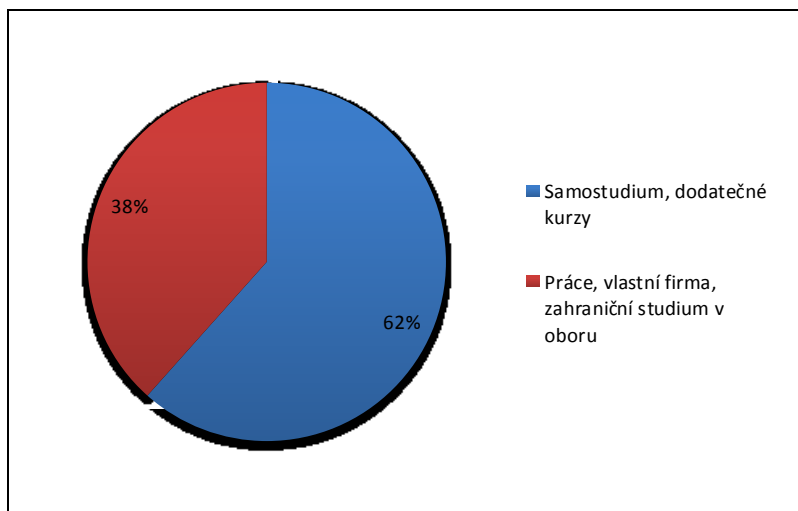
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Jiná	252	54,19 %
nic	213	45,81 %



Otázka 14 - jiné

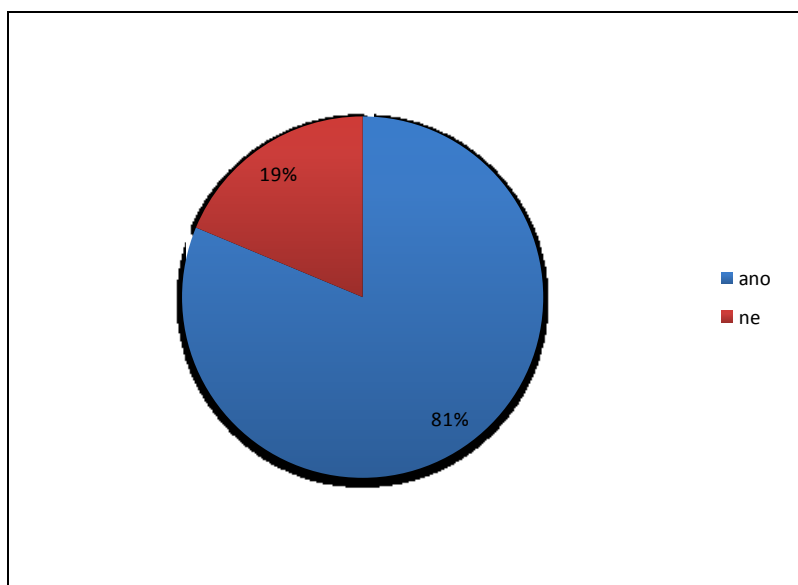
Příloha č. 7
(strana 9/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Samostudium, dodatečné kurzy	85	62%
Práce, vlastní firma, zahraniční studium v oboru	53	38%



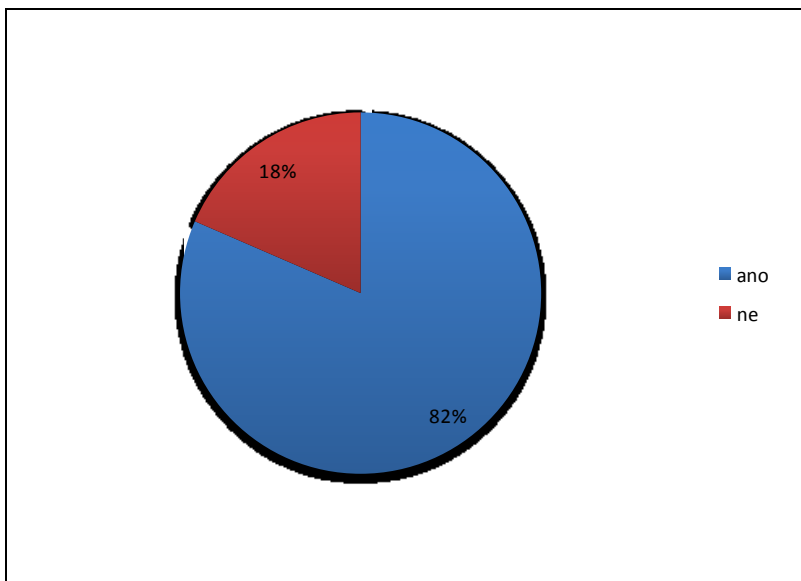
15 Myslíte si, že Váš studijní obor je dostatečně aktuální vzhledem k potřebám v daném odvětví?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	378	81,29 %
ne	87	18,71 %



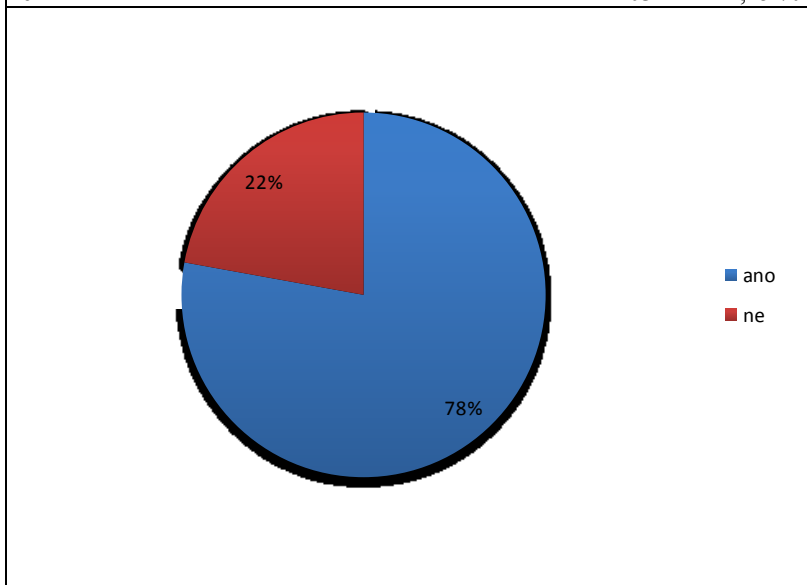
16 Byli byste ochotni se za práci odstěhovat do jiného města v ČR?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	379	81,51 %
ne	86	18,49 %



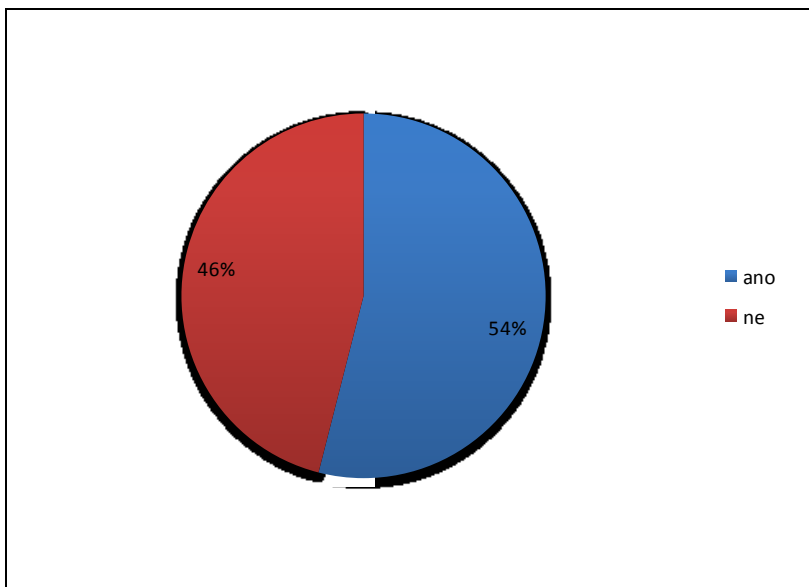
17 Byli byste ochotni pracovat v zahraničí?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	362	77,85 %
ne	103	22,15 %



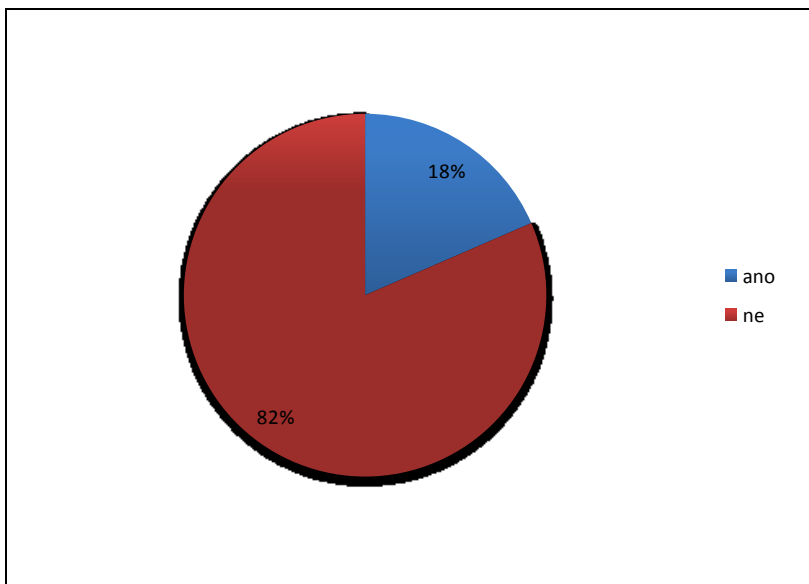
18 Znáte společnost ABB?

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	251	53,98 %
ne	214	46,02 %



19 Máte ze strany školy informace o možnostech spolupráce s ABB?

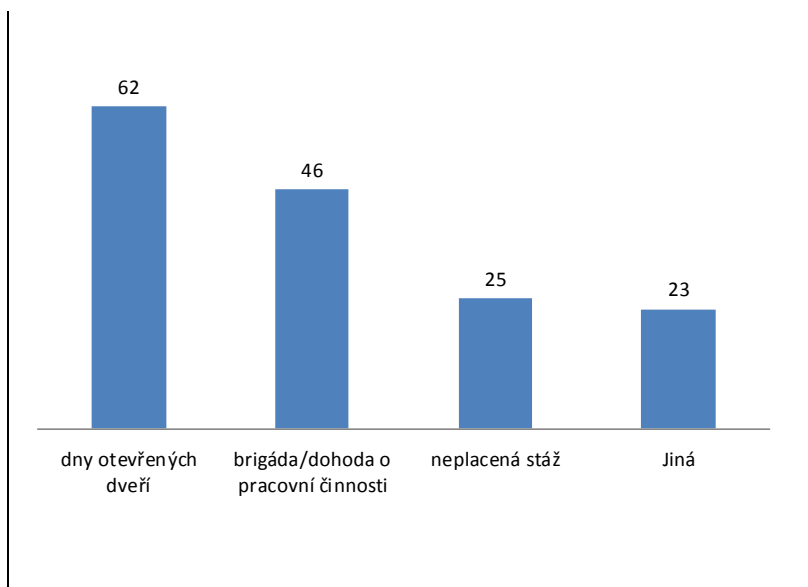
Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	86	18,49 %
ne	379	81,51 %



20 Pokud ano, o jakých možnostech spolupráce/akcích s ABB jste info

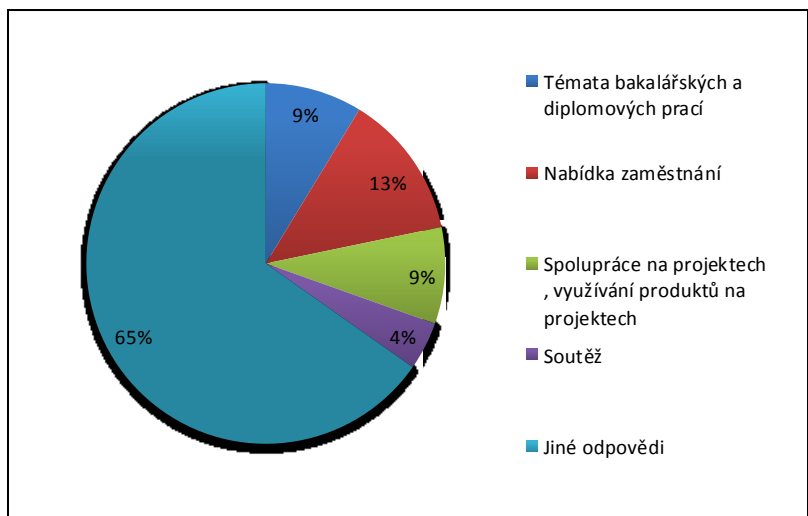
Příloha č. 7
(strana 12/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
dny otevřených dveří	62	13,33 %
brigáda/dohoda o pracovní činnosti	46	9,89 %
neplacená stáž	25	5,38 %
Jiná	23	4,95 %



Otázka 20 - jiné

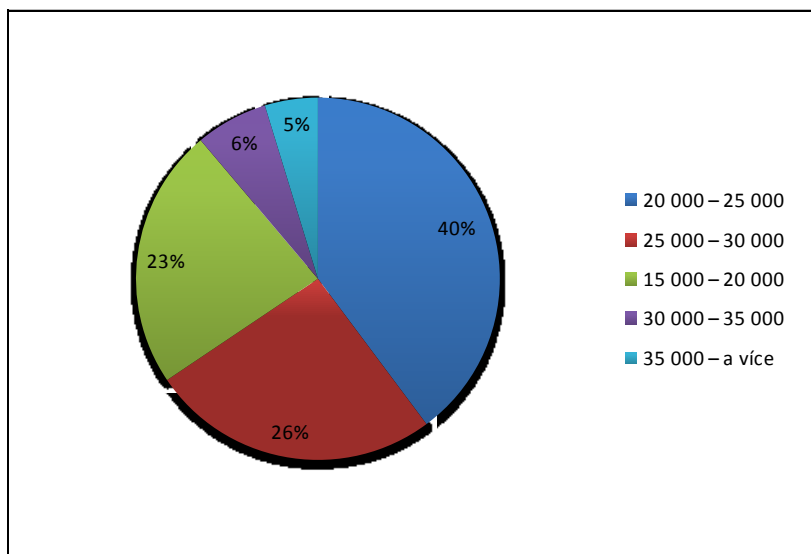
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Témata bakalářských a diplomových prací	2	9%
Nabídka zaměstnání	3	13%
Spolupráce na projektech , využívání produktů na projel	2	9%
Soutěž	1	4%
Jiné odpovědi	15	65%



21 Jakou očekáváte hrubou měsíční mzdu ve svém prvním zaměstnání po ukonče

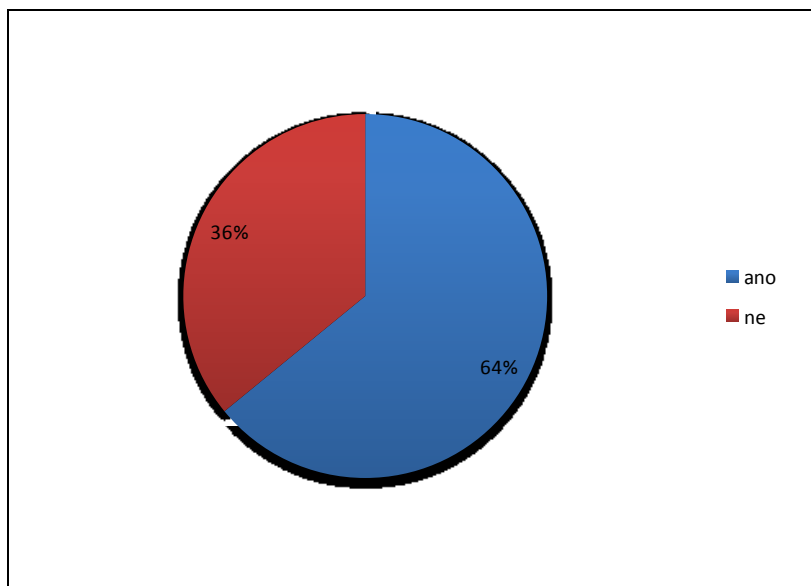
Příloha č. 7
(strana 13/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
20 000 – 25 000	185	39,78 %
25 000 – 30 000	120	25,81 %
15 000 – 20 000	108	23,23 %
30 000 – 35 000	30	6,45 %
35 000 – a více	22	4,73 %



22 Byli byste ochotni pracovat za nižší mzdové ohodnocení?

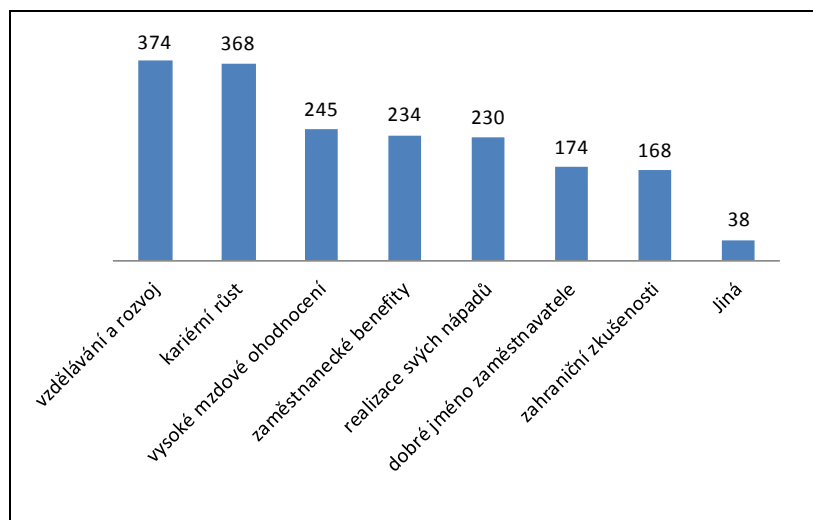
Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	298	64,09 %
ne	167	35,91 %



23 Co by měl zaměstnavatel poskytnout, abyste pro něj pracovali? (více let)

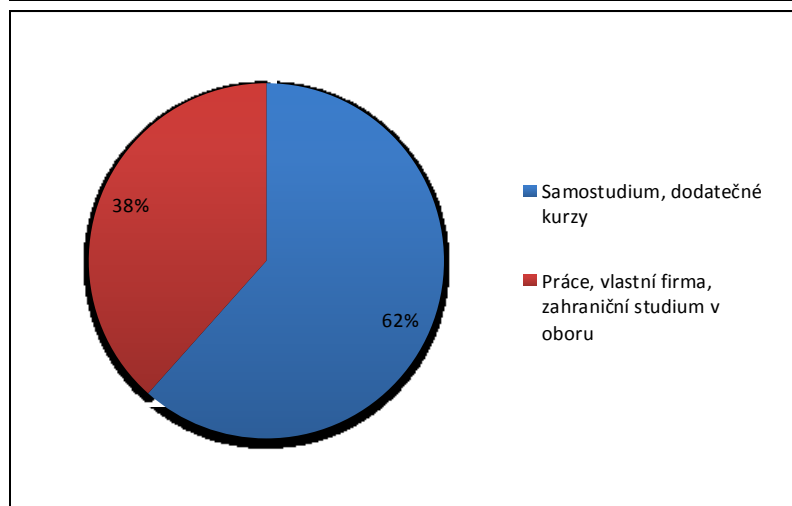
Příloha č. 7
(strana 14/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
vzdělávání a rozvoj	374	80,43 %
kariérní růst	368	79,14 %
vysoké mzdové ohodnocení	245	52,69 %
zaměstnanecké benefity	234	50,32 %
realizace svých nápadů	230	49,46 %
dobré jméno zaměstnavatele	174	37,42 %
zahraniční zkušenosti	168	36,13 %
Jiná	38	8,17 %



Otázka 23 - jiné

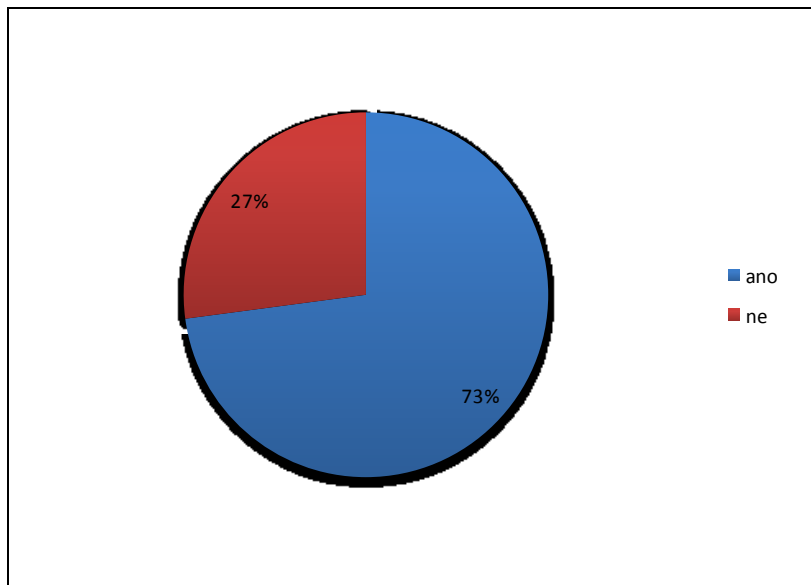
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Dobré jméno firmy	3	11%
Dobré pracovní prostředí	19	68%
Zajímavé projekty	3	11%
Podíl na zisku, odměny, benefity	3	11%



24 Měli byste zájem absolvovat v průběhu studia neplacenou stáž ve firmě působící ve stejném oboru?

Příloha č. 7
(strana 15/15)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	339	72,90 %
ne	126	27,10 %



25 Měli byste zájem o trainee program ve firmě působící ve stejném oboru?(pracovní zkušenost pro absolventy, která trvá 6-18 měsíců. Absolvent má ve firmě možnost navštívit několik oddělení a spolupracovat na různých projektech. Nejčastěji se uzavírá smlouva na dobu určitou. Po uplynutí doby absolvent může zjistit, zda-li chce dále pokračovat v dané firmě a bude žádat o prodloužení smlouvy či nikoliv)

Odpověď	Odpovědi	Podíl
ano	378	81,29 %
ne	87	18,71 %

